INFORME FINAL

Evaluación mixta del instrumento de “ayuda a proyectos” de eLankidetza-Agencia Vasca de Cooperación y Solidaridad durante el periodo 2007-2024

OCTUBRE 2026

Andaira Consultoría Investigación Evaluación

LANKIDETZARAKO ETA ELKARTASUNERAKO EUSKAL AGENTZIA
AGENCIA VASCA DE COOPERACIÓN Y SOLIDARIDAD

EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

Quedan reservados todos los derechos. No se permite la cesión, uso, reproducción total o parcial, tratamiento informático, ni comunicación de su contenido, sin autorización escrita de eLankidetza – Agencia Vasca de Cooperación y Solidaridad.

Elabora:

Andaira S. Coop.

Dirección de la evaluación:

Marina Onetti Mateos

Coordinación operativa y ejecución:

Aldo García Borges

Equipo de evaluación:

Carolina Marcos Ribera

Juan Aldaz Arregui

Fabiola Alexandra Fares Sade

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS 5

ÍNDICE DE GRÁFICOS 7

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN Y APARTADO METODOLÓGICO 12

CAPÍTULO 2. ENCAJE ACTUAL Y VALOR DIFERENCIAL DEL INSTRUMENTO 25

CAPÍTULO 3. LA CONVOCATORIA COMO DISPOSITIVO DE ACCESO Y SELECCIÓN 39

CAPÍTULO 4. FUNCIONAMIENTO OPERATIVO DE LA CONVOCATORIA 118

CAPÍTULO 5. EL LUGAR DEL GÉNERO EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL INSTRUMENTO 147

CAPÍTULO 6. RESULTADOS, CAPACIDADES Y CAMBIOS 169

CAPÍTULO 7. ANÁLISIS POR ÁREA GEOGRÁFICA 195

CAPÍTULO 8. SÍNTESIS INTERPRETATIVA 207

CAPÍTULO 9. RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA 215

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Extracto de la matriz de evaluación 20
Tabla 2. Características de la encuesta 23
Tabla 3. Peso del criterio de género y África subsahariana sobre el total de puntuaciones de la baremación en la convocatoria del año 2025, por agencia 34
Tabla 4. Clasificación de los motivos no aprobación (exclusión), por capítulo 47
Tabla 5. Concentración (€ y %) de fondos en las entidades antes y después de 2016 por tamaño de entidad 73
Tabla 6. Tipo de modificaciones solicitadas por capítulo y por área geográfica (2014-2024) ... 75
Tabla 7. Prórrogas concedidas por capítulo y por área geográfica (2014-2024) 76
Tabla 8. Subvención media solicitada y concedida (2007-2024) de los proyectos que se presentan a la convocatoria (aprobados y no aprobados), por capítulo y área geográfica 77
Tabla 9. Subvención media solicitada y concedida (2007-2024) de los proyectos aprobados, por capítulo y área geográfica 77
Tabla 10. Grado de condicionamiento de límites presupuestarios, por tipo de entidad 80
Tabla 11. Sistematización de cambios en la baremación (2014-2024) 84
Tabla 31. Sistematización de las percepciones de las entidades vascas sobre la interlocución con eLankidetza 97
Tabla 12. Número y porcentaje de proyectos solicitados y aprobados por capítulo 103
Tabla 13. Número y porcentaje de proyectos solicitados y aprobados por tipo de entidad 103
Tabla 14. Número y porcentaje de proyectos solicitados y aprobados por sectores de los planes directores, proyectos del K1 y K2 104
Tabla 15. Número y porcentaje de proyectos solicitados y concedidos por sectores del K2 ... 104
Tabla 16. Número y porcentaje de proyectos solicitados y concedidos por ámbitos del K2 105
Tabla 17. Número y porcentaje de proyectos concedidos por sectores (ámbitos) del K3 105
Tabla 18. Número y porcentaje de proyectos concedidos por sectores (estrategias) del K3 .. 106
Tabla 19. Fondos (€ y %) correspondientes a proyectos presentados y concedidos por capítulo 107
Tabla 20. Fondos (€ y %) correspondientes a proyectos presentados y concedidos por tipo de entidad 108
Tabla 21. Fondos (€ y%) correspondientes a proyectos presentados y concedidos por sector de los planes directores, proyectos del K1 y K2 108
Tabla 22. Fondos (€ y %) correspondientes a proyectos presentados y concedidos por sectores del K2 109
Tabla 23. Fondos (€ y %) correspondientes a proyectos presentados y concedidos por ámbitos del K2 109
Tabla 24. Fondos (€ y %) correspondientes a proyectos concedidos por sectores (ámbitos) del K3 110
Tabla 25. Fondos (€ y %) correspondientes a proyectos concedidos por sectores (estrategias) del K3 110

Tabla 26. Número de proyectos solicitados y concedidos y tasa de aprobación, por capítulo 117
Tabla 27. Sistematización de las percepciones de entidades vascas y locales sobre los tiempos de la convocatoria....125
Tabla 28. Porcentaje de aprobación de las prórrogas solicitadas sobre el total de proyectos que solicitan prórrogas, por capítulo....128
Tabla 29. Duración media de los proyectos cerrados por capítulo....128
Tabla 30. Duración media de los proyectos cerrados por volumen presupuestario....128
Tabla 32. Sistematización de las percepciones de las entidades vascas sobre la interlocución con eLankidetza....138
Tabla 33. Sistematización de las percepciones de las entidades vascas sobre la interlocución con eLankidetza....139
Tabla 34. Número y porcentaje de proyectos solicitados y aprobados por sectores de los planes directores, proyectos del K1 y K2....149
Tabla 35. Aplicación de la reserva de fondos para proyectos de empoderamiento de mujeres (2007-2024)....149
Tabla 36. Tipología y porcentaje de proyectos de empoderamiento de mujeres y protección a personas defensoras, 2014-2017 y 2018-2024, por área geográfica....152
Tabla 37. Proyectos presentados y concedidos del K1 durante las convocatorias 2019-2024, según su puntuación en el sector de empoderamiento....153
Tabla 38. Media en los bloques transversales sobre la puntuación total del bloque, por capítulo....155
Tabla 39. Porcentaje total de entidades que reciben puntos en la baremación por su compromiso con la igualdad a nivel organizacional o son feministas (2014-2024)....163
Tabla 40. Tipo de actores con que se generan alianzas horizontales....171
Tabla 41. Cambios producidos a nivel organizacional, por tipo de entidad, capítulo y área geográfica....184
Tabla 42. Tipo de socia local (N y %) que implementa los proyectos (2014-2024), por capítulo....189
Tabla 43. Número y porcentaje de proyectos solicitados y concedidos por área geográfica....195
Tabla 44. Aplicación de la reserva de fondos para proyecto africanos (2007-2024)....203

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Alineación de los proyectos de las entidades con las prioridades y enfoques de eLankidetza 26
Gráfico 2. Tendencia de las iniciativas que se han financiado con ayudas a proyectos y acción humanitaria (2014-2024) 27
Gráfico 3. Presupuesto total disponible para la convocatoria del año 2025, por agencia 29
Gráfico 4. Número de proyectos presentados a la convocatoria del año 2025, por agencia 30
Gráfico 5. Número y porcentaje de proyectos aprobados (concedidos) y desestimados (no concedidos) en la convocatoria del año 2025, por agencia 31
Gráfico 6. Motivos de desestimación (%) de los proyectos presentados a la convocatoria del año 2025, por agencia 31
Gráfico 7. Porcentaje de motivos de aprobación o no aprobación de los proyectos (2007-2014), por capítulo 46
Gráfico 8. Porcentaje de motivos de aprobación o no aprobación de los proyectos en dos periodos de planificación (2007-2013 y 2014-2024), por capítulo 47
Gráfico 9. Grado en que los requisitos formales han dificultado que las entidades vascas solicitantes presenten proyectos a las convocatorias 57
Gráfico 10. Grado en que el requisito de concurrir simultáneamente al K1 y al K2 ha facilitado/dificultado que las entidades vascas solicitantes presenten proyectos a la convocatoria 58
Gráfico 11. Grado en que los requisitos formales han facilitado/dificultado que las entidades socias locales presenten proyectos a las convocatorias 58
Gráfico 12. Grado de dificultad para que las entidades cumplan los requisitos de los proyectos del K1 y K2 vinculados al enfoque 59
Gráfico 13. Grado de dificultad para que las entidades cumplan los requisitos de los proyectos del K3 vinculados al enfoque 61
Gráfico 14. Grado de dificultad para que las entidades cumplan los requisitos de los proyectos K1 y K2 vinculados a la calidad técnica 62
Gráfico 15. Grado de dificultad para que las entidades cumplan los requisitos de los proyectos del K3 vinculados a la calidad técnica 63
Gráfico 16. Grado de dificultad para que las entidades cumplan los requisitos de los proyectos del K1 y K2 vinculados a las condiciones de ejecución 63
Gráfico 17. Grado de dificultad para que las entidades cumplan los requisitos de los proyectos del K3 vinculados a las condiciones de ejecución 64
Gráfico 18. Grado de dificultad para que las entidades cumplan los requisitos de los proyectos del K3 vinculados a ámbitos y temáticas 64
Gráfico 19. Evolución (N) de proyectos que superan los 50 puntos pero no se aprueban por agotamiento de fondos, por capítulo 69

Gráfico 20. Evolución (%) de proyectos que superan los 50 puntos pero no se aprueban por agotamiento de fondos sobre el total de proyectos que se presentan en cada capítulo, por capítulo 70
Gráfico 21. Evolución de la media y el máximo de proyectos presentados por la entidades solicitantes por convocatoria (2007-2024) 71
Gráfico 22. Porcentaje de proyectos cerrados que han solicitado modificaciones sustanciales, por capítulo (2014-2021) 75
Gráfico 23. Evolución de la subvención media solicitada y concedida, y distancia entre solicitada y concedida (2007-2024) 76
Gráfico 24. Satisfacción de las entidades con alcanzar los objetivos y resultados del proyecto con una subvención máxima de 600.000€, por tipo de entidad 79
Gráfico 25. Evolución de la tasa de aprobación de los proyectos (% de proyectos concedidos sobre el total de proyectos presentados) y fondos distribuibles para cada convocatoria (2007-2024) 84
Gráfico 26. Evolución del promedio de puntuación de los proyectos que se presentan a la convocatoria (aprobados y no aprobados) 85
Gráfico 27. Evolución del promedio de puntuación de los proyectos del K1 que se presentan a la convocatoria (aprobados y no aprobados) (2007-2024) 86
Gráfico 28. Evolución del promedio de puntuación de los proyectos del K2 que se presentan a la convocatoria (aprobados y no aprobados) (2007-2024) 86
Gráfico 29. Evolución del promedio de puntuación de los proyectos del K3 que se presentan a la convocatoria (aprobados y no aprobados) (2007-2024) 87
Gráfico 30. Evolución del promedio de puntuación de los proyectos aprobados (2007-2024) 87
Gráfico 31. Evolución del promedio de puntuación de los proyectos del K1 que son aprobados (2007-2024) 88
Gráfico 32. Evolución del promedio de puntuación de los proyectos del K2 que son aprobados (2007-2024) 88
Gráfico 33. Evolución del promedio de puntuación de los proyectos del K3 que son aprobados (2007-2024) 89
Gráfico 34. Umbral de corte o puntuación mínima que consiguen los proyectos concedidos (2007-2024) 89
Gráfico 35. Satisfacción de las entidades sobre aspectos relacionados con la comunicación e interlocución con eLankidetza en la convocatoria, por capítulo 96
Gráfico 36. Evolución del número de consultas técnico/administrativas y jurídicas realizadas durante el periodo de formulación (2017-2024) 97
Gráfico 37. Evolución de número de proyectos presentados y concedidos (2007-2024) 102
Gráfico 38. Evolución de los fondos correspondientes a proyectos presentados y concedidos (2007-2024) 107
Gráfico 39. Dotación total (propuesta de concesión) por convocatoria (2007-2024) 111
Gráfico 40. Distribución porcentual de la propuesta de concesión por capítulos por convocatoria (2007-2024) 112
Gráfico 41. Diferencia entre el monto de los proyectos presentados y la dotación total (propuesta de concesión) por convocatoria (2007-2024), por proyectos del K1 113
Gráfico 42. Diferencia entre el monto de los proyectos presentados y la dotación total (propuesta de concesión) por convocatoria (2007-2024), por proyectos del K2 113

Gráfico 43. Diferencia entre el monto de los proyectos presentados y la dotación total (propuesta de concesión) por convocatoria (2007-2024), por proyectos del K3 114
Gráfico 44. Monto promedio solicitado por el conjunto de proyectos que se presentan a la convocatoria (aprobados y no aprobados) y monto promedio concedido a proyectos aprobados (€), por capítulo 115
Gráfico 45. Monto promedio solicitado por los proyectos aprobados y monto promedio concedido a proyectos aprobados (€), por capítulo 115
Gráfico 46. Monto promedio solicitado y concedido (€) de los proyectos que se presentan a la convocatoria (aprobados y no aprobados), por periodo de planificación (2007-2024) 116
Gráfico 47. Tasa de aprobación diferencial (%) de los proyectos por tramos de monto solicitado 116
Gráfico 48. Tasa de aprobación diferencial (%) de los proyectos por tramos de monto solicitado, por capítulo.....117
Gráfico 49. Evolución del promedio de expedientes por personal de eLankidetza (personal técnico/administrativo) dedicado a tiempo completo a la baremación (2014-2024), K1 120
Gráfico 50. Evolución del promedio de expedientes por personal de eLankidetza (personal técnico/administrativo) dedicado a tiempo completo a la baremación (2014-2024), K2 121
Gráfico 51. Evolución del promedio de expedientes por personal de eLankidetza (personal técnico/administrativo) dedicado a tiempo completo a la baremación (2014-2024), K3 121
Gráfico 52. Porcentaje de entidades que han dejado de implementar alguna actividad o acción concreta por falta de recursos.....122
Gráfico 53. % de proyectos con fecha de inicio prevista el día 30 o 31 de diciembre sobre el total de proyectos concedidos en el año en curso (2014-2024) 124
Gráfico 54. Grado de satisfacción con los tiempos de la convocatoria 125
Gráfico 55. Satisfacción de las entidades sobre aspectos relacionados con la comunicación e interlocución con eLankidetza en la ejecución y monitoreo, por tipo de entidad 137
Gráfico 56. Satisfacción de las entidades sobre aspectos relacionados con la comunicación e interlocución con eLankidetza en el aprendizaje y evaluación, por tipo de entidad y capítulo 139
Gráfico 57. Porcentaje de mejora en los proyectos y en las organizaciones a raíz de las evaluaciones según las entidades encuestadas 144
Gráfico 58. Porcentaje de mejora en los proyectos y en las organizaciones a raíz de las evaluaciones según el personal expatriado encuestado 145
Gráfico 59. Evolución de la tasa de concesión de los proyectos considerados sectorialmente como empoderamiento de mujeres (% sobre el total de proyectos aprobados) (2014-2024) ..151
Gráfico 60. Evolución de la tasa de concesión de los proyectos considerados sectorialmente como protección de derechos humanos (% sobre el total de proyectos aprobados) (2014-2024) 151
Gráfico 61. Evolución del porcentaje de proyectos que las entidades solicitantes presentan como empoderamiento de mujeres sobre los expedientes considerados como valedores de los cuatro puntos como sectorial de empoderamiento 154
Gráfico 62. Evolución de las puntuaciones medias obtenidas en el bloque transversal de género, por capítulo (K1 y K2) 157
Gráfico 63. Evolución de las puntuaciones medias obtenidas en el bloque transversal de género, por capítulo (K3) 158

Gráfico 64. Alineación de los proyectos de las entidades con las prioridades y enfoques de eLankidetza 160
Gráfico 65. Principales prioridades manifestadas por las entidades 161
Gráfico 66. Evolución del porcentaje de entidades que reciben puntos en la baremación por su compromiso con la igualdad a nivel organizacional (plan pro / política de género) o porque son feministas, sobre el total de proyectos (2014-2024) 163
Gráfico 67. Valoración de aspectos relacionados con la calidad del plan, estrategia o política de género de la entidad 165
Gráfico 68. Aspectos que puntúan en las convocatorias por su impulso de cambios al interior de las organizaciones según las entidades 167
Gráfico 69. Aspectos que puntúan en las convocatorias por su impulso de cambios al interior de las organizaciones según el personal expatriado 167
Gráfico 70. Tipos de alianzas horizontales que generan las entidades (%) 170
Gráfico 71. Tipos de alianzas horizontales que generan las entidades según el personal expatriado (%) 170
Gráfico 72. Modalidad de toma de decisiones en el seno de las alianzas en las que participan las entidades (%), total y por tipo de entidad 172
Gráfico 73. Nivel de logro de los resultados del K1 de las entidades con proyectos aprobados, por tipo de entidad 178
Gráfico 74. Nivel de logro de los resultados del K2 de las entidades con proyectos aprobados, por tipo de entidad 179
Gráfico 75. Nivel de logro de los resultados del K3 de las entidades con proyectos aprobados 180
Gráfico 76. Evolución del % del presupuesto de las entidades que proviene de eLankidetza (2020-2024), por tipo de entidad 182
Gráfico 77. Porcentaje de cambios producidos a nivel organizacional en entidades 183
Gráfico 78. Porcentaje de cambios producidos a nivel organizacional en personal expatriado 184
Gráfico 79. Evolución del número de personas socias y voluntarias en la cae de las entidades solicitantes vascas suyos proyectos han sido aprobados (2018-2024) 186
Gráfico 80. Evolución del % de personas socias y voluntarias en la cae de las entidades solicitantes vascas cuyos proyectos han sido aprobados (2018-2024) que son mujeres 186
Gráfico 81. Nivel de logro de los resultados del K3 de las entidades con proyectos aprobados 188
Gráfico 82. Evolución (%) de proyectos que superan los 50 puntos pero no se aprueban por agotamiento de fondos sobre el total de proyectos que se presentan en cada área geográfica, por área geográfica 197
Gráfico 83. Evolución del promedio de puntuación de los proyectos que se presentan a la convocatoria (aprobados y no aprobados), por área geográfica 198
Gráfico 84. Evolución del porcentaje de concesión y fondos disponibles (2007-2024), proyectos de europa/K3 199
Gráfico 85. Evolución del porcentaje de concesión y fondos disponibles (2007-2024), proyectos de sudamérica 200
Gráfico 86. Evolución del porcentaje de concesión y fondos disponibles (2007-2024), proyectos de camexca 201

Gráfico 87. Evolución del porcentaje de concesión y fondos disponibles (2007-2024), proyectos de áfrica.....203
Gráfico 88. Evolución del promedio de puntuación de los proyectos que se presentan a las convocatorias (aprobados y no aprobados), por área geográfica 204
Gráfico 89. Evolución del porcentaje de concesión (2007-2024), proyectos de asia 205

PRESENTACIÓN

Este documento es el Informe final de la **Evaluación mixta del instrumento de "ayuda a proyectos" (PRO)** durante el periodo 2007-2024, fomentada y articulada por **eLankidetza – Agencia Vasca de Cooperación y Solidaridad**.

El instrumento de "ayudas a proyectos", reguladas por el Decreto 34/2007, de 27 de febrero, modificado por el Decreto 90/2013, de 23 de julio, ha sido **uno de los principales ejes de actuación de la política pública de Gobierno Vasco en materia de cooperación y solidaridad.** Entre los años 2007 y 2024 se han convocado anualmente las ayudas a proyectos de las entidades sin ánimo de lucro de Euskadi, apoyando a proyectos en tres modalidades:

- Ayudas a proyectos de cooperación al desarrollo (Capítulo I, en adelante K1).
- Ayudas a proyectos de desarrollo productivo y de formación y asistencia tecnológica (Capítulo II, en adelante K2).
- Ayudas a proyectos de educación para el desarrollo (Capítulo III, en adelante K3).

El instrumento PRO ha constituido **una referencia fundamental para la acción del Gobierno Vasco y las entidades sociales solidarias de Euskadi,** entre otras cuestiones, por la duración de su implementación y por el volumen de fondos, países y agentes sociales de Euskadi y de los países del Sur involucrados.

MARCO TEMPORAL DEL INSTRUMENTO

El periodo evaluado comprende las convocatorias de ayudas a proyectos desarrolladas entre 2007 y 2024. Durante este periodo, el instrumento ha mantenido una continuidad relevante dentro de la política vasca de cooperación y solidaridad, al tiempo que ha incorporado distintas modificaciones normativas, estratégicas, procedimentales y de gestión.

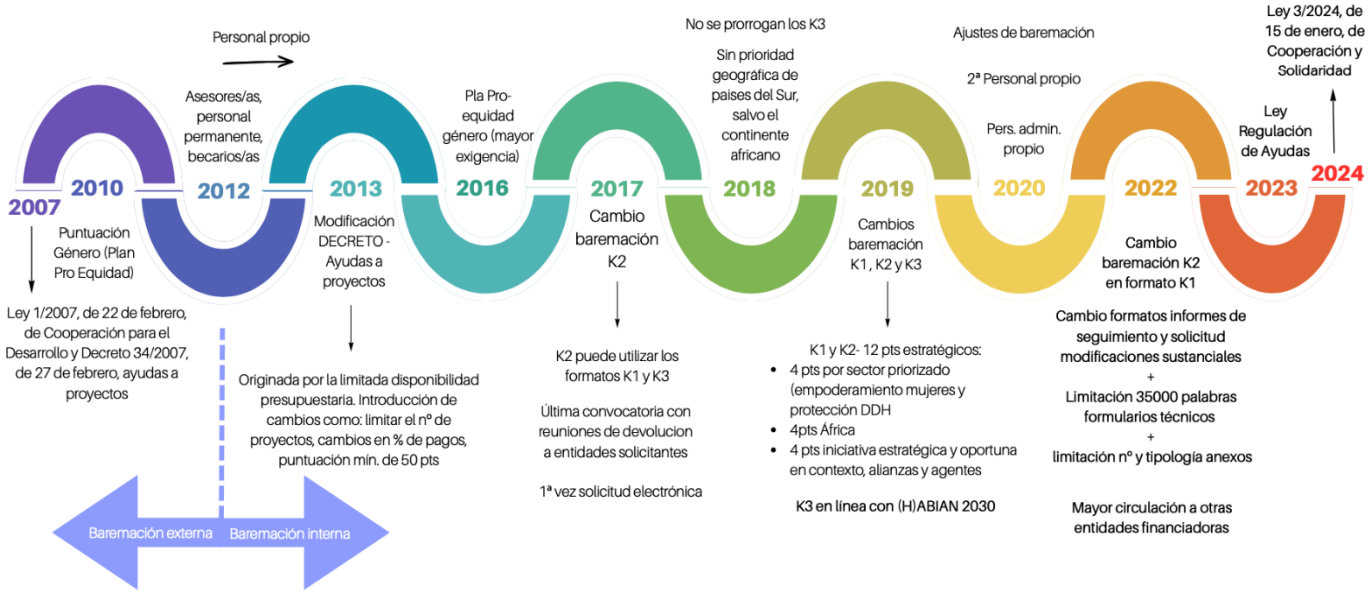
El inicio del periodo coincide con la aprobación de la Ley 1/2007, de 22 de febrero, de Cooperación para el Desarrollo, y del Decreto 34/2007, de 27 de febrero, regulador de las ayudas a proyectos. **Posteriormente, en 2013, se aprobó una modificación del Decreto que introdujo ajustes en la convocatoria,** entre ellos la limitación del número de proyectos que podían presentarse, cambios en los porcentajes de pago y la introducción de una puntuación mínima de 50 puntos.

A lo largo del periodo analizado, las convocatorias se han desarrollado en el marco de distintos Planes Directores de la cooperación vasca. El instrumento ha transitado por el I, II, III y IV Plan Director, con cambios en la definición de sectores y países prioritarios, en la orientación de determinados enfoques y en la priorización de ámbitos como el empoderamiento de mujeres, la protección de personas defensoras de derechos humanos y el continente africano.

También se han producido cambios en la gestión y aplicación de la convocatoria. Entre otros hitos, cabe señalar el paso de la baremación externa a la baremación interna, la incorporación progresiva de personal propio, los cambios en la baremación del K1, K2 y K3, la introducción de la solicitud electrónica, los ajustes en los formatos de seguimiento y solicitud de modificaciones sustanciales, así como la limitación de palabras en los formularios técnicos y del número y tipología de anexo

La línea del tiempo que se presenta a continuación recoge de forma sintética los principales hitos normativos, estratégicos y operativos vinculados al decreto y a las convocatorias de ayudas a proyectos durante el periodo 2007-2024

LÍNEA DEL TIEMPO DEL DECRETO Y DE LAS CONVOCATORIAS DE AYUDAS A PROYECTOS 2007-2024



* En los años de transición entre planes directores, como el 2014 y 2018, se tiene en cuenta el sector mencionado en la resolución de la convocatoria de ese año. Por ello, los proyectos de 2014 se clasifican según los sectores del PD II y los del 2018 en el PD III.

Esta **evaluación mixta** busca extraer aprendizajes, conclusiones y recomendaciones que permitan crear una nueva normativa adaptada al contexto jurídico vigente y a los objetivos de la política pública de cooperación y solidaridad de eLankidetza. La evaluación ha sido llevada a cabo por un **equipo externo** (Andaira S. Coop.) y un **equipo interno** (compuesto por miembros del Servicio de Coordinación Estratégica de eLankidetza). Para favorecer la coordinación del trabajo se contó con una **Unidad de Gestión de la Evaluación** (UGE), con una composición de carácter mixto.

A lo largo del proceso evaluativo [1] **eLankidetza** estuvo encargada fundamentalmente de proporcionar acceso a bases de datos u otros documentos relevantes para el análisis; facilitar el contacto con informantes clave (personal adscrito a eLankidetza y censos de entidades solicitantes/locales); proporcionar apoyo en cuestiones de carácter logístico durante el trabajo de campo; así como realizar aportaciones a cada uno de los productos generados durante la evaluación y apoyar en la difusión y comunicación de los resultados. El **equipo externo**, por su parte, asumió la responsabilidad del resto de acciones, en concreto, del ajuste de la propuesta metodológica definitiva; del levantamiento de la información; del análisis; de la celebración de los talleres co-interpretativos; de la elaboración de los Informes (informe de datos, informe preliminar, informe definitivo); y del Plan de difusión y comunicación de los resultados.

El documento **se estructura en varios bloques** para facilitar la comprensión de los resultados:

a) Un capítulo inicial que enmarca la motivación, propósitos y enfoques de evaluación. Además, aporta una visión general sobre las elecciones metodológicas que sustentan el diseño y la relación de técnicas/análisis empleados, así como los criterios que se han seguido para interpretar los resultados de la evaluación.
    - *Capítulo 1. Introducción y apartado metodológico*
b) Tres capítulos que contienen los hallazgos sobre el instrumento, incluyendo una mirada específica desde la igualdad de género:
    - *Capítulo 2. Encaje actual y valor diferencial del instrumento*
    - *Capítulo 3. La convocatoria como dispositivo de acceso y selección*
    - *Capítulo 4. Funcionamiento operativo de la convocatoria*

---

[1] Con anterioridad al inicio de la evaluación eLankidetza elaboró un conjunto de Anexos que acompañaban al Pliego de Prescripciones Técnicas (y que sirvió para sistematizar las fuentes de información y orientar así el diseño de la evaluación:

- Anexo PPT. I. Modelo lógico del instrumento de “ayudas a proyectos”
- Anexo PPT. II. Borrador inicial de Matriz con preguntas de evaluación
- Anexo PPT. III. Documento resumen con información cuantitativa relevante para el diseño metodológico y presupuestario
- Anexo PPT. IV. Listado de documentos de relevancia

- *Capítulo 5. El lugar del género en el diseño e implementación del instrumento*
- *Capítulo 6. Resultados, capacidades y cambios*

c) Un capítulo transversal que contiene las principales diferencias entre los proyectos del K1 y K2 en función del área geográfica en el que se han implementado:
   - *Capítulo 7. Análisis por área geográfica*

d) Dos capítulos finales que sirven para poner en interrelación toda la información extraída, ofrecer un sentido global a los datos, extraer aprendizajes y plantear recomendaciones:
   - *Capítulo 8. Síntesis interpretativa*
   - *Capítulo 9. Recomendaciones y propuestas de mejora*

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN Y APARTADO METODOLÓGICO

PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN

De acuerdo con la categorización planteada por Greene (2007) se puede establecer como motor o principal propósito de la evaluación la **fundamentación de la toma de decisiones y la rendición de cuentas** (*accountability*). Este propósito busca proporcionar una base sólida para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con el instrumento, además de ofrecer información crucial a la hora de rendir cuentas a los diversos actores implicados.

De manera paralela, existe una motivación de mejora continua, por lo que la **comprensión en profundidad de la convocatoria para el aprendizaje y la mejora** serán otros de los propósitos que han guiado el proceso de indagación.

ENFOQUES DE LA EVALUACIÓN



ACOTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE EVALUACIÓN

Primer trabajo de campo para la construcción de la teoría del cambio

Este primer trabajo de campo se ha desarrollado para obtener un mayor conocimiento del programa que permitiese **configurar la Teoría del Cambio** de este. En el primer trabajo de campo se ha realizado una revisión en profundidad de la documentación, trabajo de gabinete del equipo evaluador y entrevistas a informantes clave.

A continuación, se representa gráficamente el modelo lógico sintético del instrumento de ayuda a proyectos con la visión global de las dimensiones, y con la visión al detalle de cada dimensión. El modelo lógico desarrollado ha sido objeto de un **proceso de validación conjunta con el equipo de evaluación de eLankidetza.** Este proceso ha incluido varias sesiones de trabajo en las que se han revisado y ajustado los componentes del modelo para garantizar su coherencia interna y su alineación con los objetivos y características específicas del instrumento.

MODELO LÓGICO

LANKIDETZARAKO ETA ELKARTASUNERAKO EUSKAL AGENTZIA
AGENCIA VASCA DE COOPERACIÓN Y SOLIDARIDAD

ESTRUCTURA

Decretos 34/2007 y 390/2013:
✓ Convocatoria anual por concurrencia competitiva
✓ Modalidades de ayuda (3 capítulos)
✓ Previsiones presupuestarias (dotación de la convocatoria, % máximo de FFDD por entidad, distribución por capítulo, reserva para acciones positivas, cantidad máxima subvencionable)
✓ Procedimientos establecidos (convocatoria, ejecución y cierre)
✓ Objetivos de transformación previstos
✓ Requisitos de las entidades vascas solicitantes
✓ Requisitos de las entidades locales
✓ Requisitos de los proyectos (criterios de exclusión técnica y administrativa)
✓ Listado de gastos imputables/subvencionables y criterios de justificación de aportaciones propias
✓ Cofinanciación (mínimo 20%)
✓ Consorcio-entidades no consorciadas
✓ Límite subvención por proyecto (600.000€ máximo) y por entidad (7% del total de FFDD)
✓ 20% África subsahariana + 10% para mujeres
✓ Costes indirectos
✓ Otros límites

Presupuesto
✓ Capítulo I (Cooperación al desarrollo. El 70% del importe total establecido en cada convocatoria anual)
✓ Capítulo II (Desarrollo productivo, formación y asistencia tecnológica. Como máximo, del 10% del importe total de las ayudas establecido en la convocatoria correspondiente.)
✓ Capítulo III (Educación para el desarrollo. No podrá ser inferior a un 10% del importe total de las ayudas establecidas en la convocatoria correspondiente)
Plan de pagos: % de cada pago variable en función de la distribución de los FFDD*
Sistema de justificación de las ayudas

Ordenes y Resoluciones de concesión y resolución de la convocatoria (2007-2024), en función de los cambios en la dependencia gubernamental*

Principios del instrumento
✓ Desarrollo humano, cooperación estructural y transformadora.
✓ Orientación integral y multidimensional: económica, social, política, cultural, ambiental, género.
✓ Requisitos de los proyectos: cooperación estructural que incide sobre instituciones, normas, valores.
✓ Alcance de los proyectos a nivel local, estatal e internacional

Enfoques transversales del instrumento
✓ Incorporación de la perspectiva de género
✓ Fortalecimiento de las capacidades locales
✓ Generación de procesos de participación
✓ Potenciación de la organización
✓ Enfoque de derechos
✓ Sostenibilidad ecológica

Otros enfoques de cooperación
✓ Diversidad lingüística
✓ Decolonialidad
✓ Cuidados

Legislación aplicable
✓ Ley 3/2024, de 15 de febrero, de Cooperación y Solidaridad
✓ Ley 1/2007, de 22 de febrero, de Cooperación para el Desarrollo
✓ Ley 20/2023, de 21 de diciembre, Reguladora del Régimen de Subvenciones
✓ Decreto Legislativo 1/1997, de 11 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Principios Ordenadores de la Hacienda General del País Vasco

Planificaciones estratégicas, sectoriales y geográficas
✓ Prorroga IV Plan Director 2022-2024
✓ IV Plan Director 2018-2021
✓ III Plan Director 2014-2017
✓ II Plan Director 2008-2011
✓ Plan Director 2005-2008
✓ Estrategia Vasca de Cooperación para el Desarrollo en Cuba (2007-2010)
✓ Estrategia Vasca de Cooperación para el Desarrollo en Guatemala (2007-2013)
✓ Estrategia de Acción Humanitaria 2018-2023
✓ Estrategia de educación para la transformación social (H)ABIAN 2030

Otros instrumentos
✓ **Elankidetza:** ayudas a programas, ayudas AH y ayudas de subvención directas
✓ **País Vasco:** Diputaciones forales y Ayuntamientos
✓ **Estado** (AECID), **CCAA** (Valencia, Andalucía, etc.) **a nivel internacional.**

Recursos inmateriales
✓ Características, principios y enfoques prioritarios de eLankidetza
✓ Modelo vasco de cooperación
✓ Cultura de la evaluación en Euskadi

Recursos humanos
✓ Personas de eLankidetza y de las ONGD (Euskadi- Sur) dedicadas a la gestión del instrumento.
✓ Organigrama de eLankidetza Dirección de eLankidetza, Comité de Dirección (Dirección, Responsable de gestión económica, presupuestaria y de personal, Responsable del servicio jurídico, Responsable de coordinación estratégica, Responsable de coordinación técnica) y Servicios (Servicio de gestión económica, presupuestaria y de personal, Servicio jurídico, Servicio de Coordinación estratégica, Servicio de Coordinación Técnica)
✓ Departamento o Secretaría del Gobierno Vasco, del que depende organizativamente eLankidetza*
✓ Consejo Vasco de Cooperación y Solidaridad
✓ Oficina de Control Económico del Gobierno Vasco
✓ UGE. Evaluación

Otros agentes del ecosistema de la cooperación vasca
✓ Coordinadora de ONGD de Desarrollo de Euskadi
✓ Asociación de Entidades Locales Vascas Cooperantes - Euskal Fondoa
✓ Confederación de Fondos de Cooperación y Solidaridad
✓ Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

Herramientas y plataformas informáticas
✓ Sistemas operativos de negocio para la gestión de las ayudas*
✓ Sede electrónica de la Administración Pública de Euskadi (euskadi.eus)[1] [A partir de 2017]
✓ Registro de Agentes de Cooperación para el Desarrollo[2]

Transparencia
✓ Registro general de subvenciones de la Comunidad Autónoma de Euskadi

PROCESOS DE IMPLANTACIÓN

PROCESOS ESTRATÉGICOS

eLankidetza
PE1. Planificación estratégica
PE2. Negociación presupuestaria
PE3. Gestión de subvenciones. Criterios comunes a todas las convocatorias públicas y especificidades de la convocatoria de ayudas a proyectos
PE4. Evaluaciones, análisis y estudios de satisfacción del personal

PROCESOS OPERATIVOS

PREPARACIÓN DE LA CONVOCATORIA

Parlamento y Consejo Rector
Asignación presupuestaria
PO1. Aprobación del presupuesto (Parlamento)
PO2. Aprobación de los fondos distribuibles y de los contenidos generales de la convocatoria (CR)

eLankidetza
Elaboración de la convocatoria
PO3. Preparación contenidos técnicos: informes internos en cada uno de los servicios (Servicios de Coordinación Estratégica y Técnica)
PO4. Preparación contenidos económicos: memoria económica (Servicio de Gestión Económica, Presupuestaria y Personal)
PO5. Preparación contenidos jurídicos: informe jurídico (Servicio Jurídico)
PO6. Preparación de las herramientas informáticas públicas y organizativas

Consejo Rector
Aprobación de la convocatoria
PO6. Propuesta de convocatoria (Servicio de Coordinación Técnica) y Aprobación de la orden/resolución de convocatoria (CR)*

Otros entes/departamentos del GV
Traslado de la convocatoria tras su aprobación
PO7. Informe jurídico del departamento (Lehendakaritza o xxx)
PO8. Informe de la Oficina de Control Económico
PO9. Traducción
PO10. Sistemas de gestión de la calidad–ISO
PO11. Publicación en el BOPV

eLankidetza
PO11. Apertura de la convocatoria

PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN

GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DE LA CONVOCATORIA

eLankidetza
PO1. Gestión de solicitudes de información y consultas (equipo mixto de personal técnico)
PO3. Elaboración del proceso de baremación (Servicio de Coordinación Técnica[3]):
PO4. Aprobación de la resolución
PO5. Atención a los recursos de las entidades solicitantes
PO6. Socialización de resultados de la resolución de la concesión[4]

ONGD y entidades solicitantes
PO1. Identificación y formulación proyecto
PO2. Solicitud ayuda y memorias adaptadas
PO3. Aceptación/no aceptación ayuda
PO4. Posible recurso contra la resolución de concesión de ayudas.

EJECUCIÓN Y MONITOREO

eLankidetza
PO1. Ejecución de los proyectos subvencionados
PO2. Sistema de monitoreo y pagos (según decreto y protocolos de gestión)
PO3. Cierre administrativo del proyecto

ONGD y entidades solicitantes
PO1. Ejecución de los proyectos subvencionados
PO2. Adaptación del proyecto en función del presupuesto aprobado (en el supuesto de proyectos bajo la nota de corte) o del presupuesto ajustado.
PO3. Presentación de informes narrativo-financieros (2) e informe final (1), según el formato oficial, y proponer modificaciones sustanciales (si se requiere)
PO4. Proponer reuniones o visitas a eLankidetza
PO5. Facilitar las actividades de control o verificación en los países donde se realizan las intervenciones

APRENDIZAJE Y EVALUACIÓN

eLankidetza
PO1. Cierre orientado a aprendizajes
PO2. Socialización de resultados de los proyectos (ciudadanía y otras AAPP)
PO3. Orientar las evaluaciones de los proyectos
PO4. Socialización de las evaluaciones financiadas
PO5. Integrar aprendizajes: nuevas baremaciones, propuesta de concesión directa
PO6. Integrar aprendizajes de evaluaciones, sistematizaciones de eLankidetza
PO7. Adaptar la convocatoria anual siguiente a las recomendaciones informes internos del GV (Informes de la Oficina de Control Económico, Auditoría del Tribunal de Cuentas, etc.)

ONGD y entidades solicitantes
PO1. Cierre y socialización de resultados de los proyectos (población sujeto, eLankidetza)
PO2. Evaluar los proyectos (no obligatorio, máx. 5% del coste)
PO3. Integrar aprendizajes: nuevas identificaciones, formulación de nuevos proyectos para la convocatoria de "ayudas a proyectos" u a otros instrumentos/financiadoras.

PRODUCTOS DERIVADOS DE LA RESOLUCIÓN DE LA CONVOCATORIA 1A

- Formulario completo de solicitud presentado por las entidades: o memoria técnica, presupuesto, cronograma y marco lógico.
- Documentación administrativa registrada.
- Ayudas concedidas
- Ayudas denegadas
- Solicitudes excluidas
- Solicitudes desistidas

PRODUCTOS DERIVADOS DE LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS 1B

- Trámite de aceptación de la subvención[5]
- Convenio entre la entidad adjudicataria y la entidad socia local
- Pagos abonados según la previsión presupuestaria
- Informe intermedio técnico e informe intermedio económico, según el % de ejecución de cada convocatoria
- Resoluciones administrativas de prórrogas, modificaciones/ incidencias o suspensiones (contextos de excepcionalidad – COVID).
- Informe final técnico y económico, incluyendo memoria de actividades, resultados y ejecución financiera.
- Valoración final del nivel de cumplimiento de los indicadores propuestos en cada proyecto
- Acompañamiento de calidad a las iniciativas apoyadas
- Comunicación: Visibilidad de eLankidetza
- Transparencia: memorias anuales de eLankidetza, presentación en Parlamento y CVCS, Portal de Cooperación Publica Vasca, MAEC.

Ejecución de los proyectos

PRODUCTOS 2

- **Proyectos** alineados con los objetivos del decreto y de las planificaciones.
- Proyectos que incorporan los diversos enfoques transversales.
- Proyectos que incorporan la trasversalidad de la perspectiva de género.
- Garantizado un porcentaje de concesión para proyectos en África subsahariana y proyectos cuya población sujeto sean mujeres, organizaciones de mujeres o que tengan como objetivo específico la eliminación de las desigualdades entre mujeres y hombres.
- Proyectos ejecutados en plazos y forma.
- Proyectos que generan aprendizaje.

Procesos generados:
ejecución de los proyectos

RESULTADOS

Resultados en población sujeto
capacidades, libertades y oportunidades individuales y colectivas.

1. **Entidades sin ánimo de lucro de Euskadi y en países del sur con:** capacidades, sostenibles, autónomas, con diálogo horizontal entre sí, respetuosas con idiosincrasia social, alineadas con las prioridades de las población sujeto y de la política pública, coordinadas entre sí, con valor añadido en los países o temáticas
2. **Otras entidades** (universidades, centros de investigación, centros educativos o empresas de la economía social y solidaria) ponen sus saberes específicos al servicio de los proyectos.
3. **Ciudadanía vasca:** comprende cuáles son las causas estructurales de las desigualdades mundiales y está implicada en la transformación de los modelos sociales que generan desigualdad.
4. **eLankidetza**: con una gestión eficaz y eficientes del instrumento, con valor añadido respecto a otras cooperaciones que aprende (mejora continua), coherentes con otras políticas sectoriales del GV.

LEYENDA
* Estos elementos del ML han sufrido cambios a lo largo de tiempo.
[1] A partir de 2017. Previamente a través de registro y ayudas en papel
[2] Sólo a partir del 2017
[3] Algunos años también a incluido a personas del Servicio de Coordinación Estratégica y, al inicio, a entidades externas (por acumulación de tareas).
[4] Algunos años se ha publicado la puntuación de los proyectos.
[5] Antes se exigía un Convenio entre la entidad solicitante y eLankidetza.

OPERACIONALIZACIÓN: INDICADORES Y TÉCNICAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN, MATRIZ DE EVALUACIÓN

La fase de operacionalización consiste en **extraer métricas o indicadores que permitan observar o medir las preguntas de evaluación**, así como proponer técnicas de recogida de información para cada uno de los indicadores. La **matriz de evaluación** recoge las **preguntas de evaluación**, los **indicadores** y las **técnicas** a través de las cuales se recoge o genera la información y los datos necesarios para responder a las **preguntas de evaluación** de manera exhaustiva. Las preguntas de evaluación que han vertebrado el proceso provienen de las siguientes fuentes: pliego, equipo de eLankidetza, organizaciones vascas solicitantes y locales, y equipo de evaluación.

TABLA 1. EXTRACTO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN

Código	Pregunta de evaluación	Dimensión	Subdimensión	Fuente	Indicador	Técnica
E_cap1	¿Es pertinente la clasificación en tres capítulos (modalidades de ayuda) prevista por la normativa?	Estructura	Decreto 34/2007	Equipo de evaluación	Identificación de los principales vasos comunicantes y solapamientos entre las acciones principales de los tres capítulos durante el periodo 2007-2024	Grupo focal con personal de eLankidetza

Esta evaluación combina una **metodología cuantitativa y cualitativa**. Ello implica que una misma pregunta de evaluación puede ser contestada mediante diversas técnicas de recogida de información. En la síntesis interpretativa final se realiza una labor **de triangulación de los hallazgos**, con independencia de que en el análisis del indicador confluyan aportaciones de parte de las técnicas cualitativas y cuantitativas.

En términos generales, la elección de las técnicas está condicionada por:

- **La disponibilidad previa de información**. Con el objetivo de tratar la información que obra en manos de eLankidetza se opta por técnicas como el análisis documental o el análisis de bases de datos.
- **La necesidad de recopilar nueva información con la que nutrir el análisis**. En este sentido, se emplean fuente de información primarias cuantitativas (encuestas) y cualitativas (entrevistas y grupos de discusión) que permitan ahondar en aspectos no cubiertos por las fuentes secundarias:
    - La selección de entidades y/o personas participantes en las técnicas cuantitativas se basa en la necesidad de contar con una muestra amplia que represente a la diversidad de entidades que concurren a la convocatoria de ayudas.
    - En cambio, en el caso de las técnicas cualitativas, su inclusión de informantes en la estrategia de muestreo estructural responde más bien a su grado de conocimiento directo del instrumento PRO, la conveniencia de contar con diversidad de voces (dentro de los diferentes servicios de eLankidetza, pero también en el caso de las entidades dentro de los diferentes capítulos o regiones), y otros criterios como la saturación discursiva, que desincentiva continuar recogiendo información redundante o sobre la que ya existe notable evidencia.

TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo se ha desarrollado mediante la **recogida de información de las técnicas cuantitativas y cualitativas y de la documentación necesaria para el análisis documental.**

En concreto, las **técnicas cuantitativas** que se han desarrollado han sido las siguientes:

- Análisis cuantitativo de bases de datos disponibles
- Encuesta a entidades de Euskadi y locales
- Encuesta a personal expatriado

Las **técnicas cualitativas** que se han desarrollado han sido las siguientes:

- **Análisis de benchmarking**

- **Entrevistas**
- Entrevista I grupal con el equipo del Servicio de Coordinación Estratégica de eLankidetza
- Entrevista II grupal con el equipo del Servicio de Coordinación Estratégica de eLankidetza
- Entrevista con responsable del Servicio de Coordinación Técnica de eLankidetza
- Entrevista con responsable de Género de eLankidetza
- Entrevista con responsable del Servicio Jurídico de eLankidetza
- Entrevista grupal con personal administrativo de eLankidetza
- Entrevista con Coordinadora de ONGD de Euskadi

- **Grupos de discusión**
- Grupo de discusión con personal técnico de eLankidetza
- Grupo focal con entidades de Euskadi (K1-K2)
- Grupo focal com entidades de Euskadi (K2-K3)
- Grupo focal con entidades locales de Sudamérica
- Grupo focal con entidades locales de Centroamérica, México y Caribe
- Grupo focal con entidades de países africanos con legado lingüístico colonial francés
- Grupo focal con entidades de India

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Análisis de bases de datos disponibles

Han sido consultadas numerosas fuentes secundarias de información:

a) De eLankidetza

Bases de datos:

- **Anexo I** (proyectos presentados y concedidos 2007-2024). Contiene información de todos los proyectos que se presentan a las convocatorias de ayudas, especificando si han sido o no aprobados y, en su caso, el motivo de no aprobación. Además, incluye la puntuación general que ha obtenido cada uno de los proyectos en la baremación, así como la situación del expediente (abierto o cerrado) y la cuantía de la subvención (solicitada, concedida, pagada y justificada). Por último, los proyectos están caracterizados por capítulo, área geográfica, país, sectores/ámbitos, y nombre y tipo de entidad solicitante/socia local, haciendo referencia también a si se tratan de proyectos a los que se les haya aplicado alguna medida de acción positiva (reserva de fondos).
- **Anexo II** (proyectos concedidos 2014-2024). Contiene información sólo de los proyectos que han sido aprobados. Además de la caracterización del Anexo I, añade datos adicionales de seguimiento de la ejecución de los proyectos: fecha de inicio prevista/real, duración del proyecto, pagos previsto/real, modificaciones sustanciales solicitadas y concedidas, monto previsto/justificado para cada una de las partidas presupuestarias, y monto destinado a proyectos específicos (protección DDHH, organizaciones feministas del Sur, empoderamiento de mujeres, o diversidad sexual y de género).
- **Anexo III** (evaluaciones 2014-2024). Contiene información de proyectos aprobados, especificando si disponen o no de una evaluación final y algunas características de dicha evaluación: duración, coste previsto/justificado, tipo de equipo evaluador, tipo de evaluación, objeto, propósito, metodología, fuentes de información, si se basa en criterios del CAD, participantes, si contiene conclusiones y si se ha realizado una difusión de dichas conclusiones.

Información complementaria:

- Resúmenes de concesión (2007-2024)
- Puntos por transversales K1, K2 y K3 (2014-2024)
- Puntos empoderamiento y protección defensores de DDHH (2019-2024)
- Puntos por planes y políticas de género y entidades feministas (2014-2024)

Registros:

- Tamaño entidades solicitantes (personas contratadas, socias, voluntarias) (2018-2024)
- Informe de datos sobre reservas de fondos (África y empoderamiento)
- Convocatorias de Ayuda Humanitaria (2014-2024)
- Registro de personal técnico que ha participado en la baremación (2014-2024)

b) De otras agencias: Bases reguladoras, Resoluciones, Planes Directores, guías, modelos y otros documentos de la AECID, ACCD/Cataluña y AACID/Andalucía

Análisis de la encuesta a entidades

Se han aplicado procedimientos de **análisis según las características de cada medición o naturaleza de las variables.** Se ha seguido un **criterio de significatividad estadística y/o sociológica** en la selección de tablas y gráficos que se muestran en este informe, estando la totalidad de los análisis realizados recogidos en el **Anexo**. Asimismo, se ha medido el **tamaño del efecto**, con el objetivo de dilucidar la magnitud del cambio en la influencia entre variables.

En la siguiente tabla se recoge el resumen de casos de la encuesta. El margen de error de la misma es del 5,3% para un 95% de nivel de confianza (calculados con ±2 desviaciones típicas). Con el fin de devolver a cada tipo de entidad su peso proporcional respecto a la población, se han empleado **coeficientes de ponderación** en todos los análisis, corrigiendo así la ligera desviación de la muestra final obtenida.

TABLA 2. CARACTERÍSTICAS DE LA ENCUESTA

		Universo (N)	% Universo (N)	Muestra (n)	% Muestra (n)	Diferencia (%n - %N)	Coeficientes de ponderación (N/n)
Total de entidades		620	100%	224	100%	-	-
Por tipo de entidad	Entidades vascas solicitantes	153	25%	78	35%	10%	1,961538462
	Entidades locales	467	75%	146	65%	-10%	3,198630137
Por región (sólo entidades locales)	Sudamérica	168	36%	58	40%	4%	-
	CAMEXCA	147	31%	45	31%	-1%	-
	África	151	32%	35	24%	-8%	-
	Asia	21	4%	8	5%	1%	-

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del universo y muestra

Para distribuir las encuestas se han elaborado **censos** de entidades solicitantes, entidades locales y personal expatriado dispuesto a participar en la evaluación. Para la elaboración del censo se han tenido en cuenta las entidades vascas y locales que han sido adjudicatarias como las que no y que han sido cabezas de consorcio durante el periodo 2014-2024.

Análisis de las técnicas cualitativas

En el análisis de las técnicas cualitativas (entrevistas y grupos focales) se ha trabajado en dos direcciones:

- **Procedimiento deductivo** marcado por las preguntas de evaluación e indicadores contemplados *a priori*.
- Dado que el sistema de discursos suele "desbordar" la matriz de evaluación, se ha acompañado de un **procedimiento inductivo**, introduciendo nuevas preguntas de evaluación e indicadores cuando una información no prevista emergía con fuerza discursiva y relevancia.

Análisis de benchmarking

Con el objetivo de definir con mayor precisión el valor diferencial del instrumento en comparación con otros instrumentos de ayuda. A través de este análisis, se buscó identificar qué características distinguen a las ayudas gestionadas por eLankidetza, atendiendo tanto a su diseño normativo y procedimental como a su orientación estratégica, su lógica de intervención, sus requisitos de acceso, sus mecanismos de gestión y acompañamiento, y su capacidad para responder a las necesidades de los distintos actores implicados.

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La fase de interpretación tuvo como objetivo generar, mediante la interrelación de la información, nuevas fuentes de sentido a los datos recabados (Ligero, 2019). Para ello, se desarrolló un primer espacio de trabajo entre el equipo de evaluación y el equipo de eLankidetza, orientado a contrastar los primeros análisis, identificar nudos interpretativos y preparar la devolución de resultados con los distintos agentes vinculados al instrumento.

Posteriormente, se celebraron **cinco talleres de co-interpretación en Euskadi**, con la participación de diferentes perfiles y voces vinculadas a las ayudas a proyectos:

1. Organizaciones locales de Sudamérica
2. Organizaciones locales de Centroamérica, México y Caribe
3. Organizaciones locales de países africanos con legado lingüístico colonial francés
4. Entidades de Euskadi
5. Equipo técnico de eLankidetza.

Estos espacios permitieron contrastar los hallazgos preliminares, profundizar en los mecanismos que explican el funcionamiento del instrumento y recoger claves interpretativas complementarias desde la experiencia de quienes participan en su diseño, gestión, formulación, ejecución y acompañamiento. Desde esta lógica, los talleres permitieron poner en relación la información cuantitativa, documental y cualitativa, no solo para validar o matizar resultados, sino también para identificar posibles causas explicativas, comprender mejor los mecanismos causales que inciden en el funcionamiento del instrumento de ayudas a proyectos y avanzar hacia la formulación de conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones.

CAPÍTULO 2. ENCAJE ACTUAL Y VALOR DIFERENCIAL DEL INSTRUMENTO

Este capítulo recoge información relativa al encaje actual del instrumento de ayuda a proyectos (en adelante PRO) dentro del ecosistema de cooperación, su alineación con las prioridades y enfoques institucionales, su posición comparada respecto a otras agencias, su complementariedad con el instrumento de Acción Humanitaria y su valor diferencial frente a otros financiadores.

El capítulo se organiza en cuatro bloques.

1. En primer lugar, se analiza la **alineación de los proyectos con las prioridades y enfoques de eLankidetza**, atendiendo al grado en que las entidades identifican correspondencia entre sus intervenciones y los principios estratégicos de la cooperación vasca.
2. En segundo lugar, se examina la **complementariedad del PRO con otros instrumentos de eLankidetza**, especialmente con la convocatoria de ayudas a proyectos de Acción Humanitaria, observando posibles coincidencias, diferencias y espacios de articulación entre ambas líneas.
3. En tercer lugar, se sitúa el **PRO en perspectiva comparada con otras agencias públicas de cooperación**, considerando su volumen presupuestario, tasas de aprobación, condiciones de financiación, criterios de acceso, límites presupuestarios y prioridades estratégicas.
4. Por último, se aborda **el valor diferencial del instrumento**, atendiendo a aquellos rasgos que lo distinguen frente a otros financiadores y que explican su papel específico dentro del ecosistema de cooperación.

ALINEACIÓN CON LAS PRIORIDADES Y ENFOQUES DE ELANKIDETZA

SÍNTESIS

Los proyectos financiados presentan un grado de alineamiento medio-alto con las prioridades y enfoques de eLankidetza. La mayor correspondencia se observa en torno al empoderamiento de las mujeres, la contribución a los ODS (sin tratarse esta de una prioridad de eLankidetza), fomentar la ciudadanía crítica y el enfoque global-local; mientras que otros aspectos más acotados temática o territorialmente aparecen con menor presencia. Además, la valoración muestra diferencias por tipo de entidad y región: las socias locales, así como las entidades de África y CAMEXCA, declaran una mayor alineación con algunos aspectos no prioritarios de la cooperación vasca. No obstante, estas últimas declaran mayor alineación con algunos aspectos que, aunque pueden formar parte de debates o intereses transversales, no constituyen actualmente prioridades explícitas de eLankidetza en los mismos términos que otras dimensiones estratégicas.

Las entidades de Euskadi y las organizaciones locales expresan un grado de alineamiento medio-alto de sus proyectos con los principios estratégicos de la cooperación vasca, situándose entre el 2,4 y el 4,5 en una escala de 1 a 5, donde 5 representa "muy alineados".

GRÁFICO 1. ALINEACIÓN DE LOS PROYECTOS DE LAS ENTIDADES CON LAS PRIORIDADES Y ENFOQUES DE ELANKIDETZA[2]



Los aspectos menos referidos, además de los que se han introducido provenientes de otras cooperaciones regionales con el objetivo de detectar una desviación hacia otros principios estratégicos (gazapos), **son objetivos más acotados temáticamente** (transformación de los conflictos, 3,5) **o territorialmente** (desarrollo de proyectos en África, 2,4). Además, las socias locales, en comparación con las entidades vascas solicitantes, y las entidades de África y CAMEXCA, en relación con otras regiones, son las que presentan una mayor alineación por aspectos no prioritarios de la cooperación vasca.

[2] Algunos ítems (9, 10 y 11) se incorporaron como gazapos o como áreas de interés de otras cooperaciones para contrastar posibles desviaciones respecto a las prioridades actuales de eLankidetza.

COMPLEMENTARIEDAD CON OTROS INSTRUMENTOS DE ELANKIDETZA: CONVOCATORIA DE AYUDAS A PROYECTOS DE ACCIÓN HUMANITARIA

El análisis de complementariedad se ha centrado en Acción Humanitaria porque permite observar la relación entre instrumentos que, aun respondiendo a lógicas diferentes, pueden coincidir en determinados territorios, entidades locales o contextos de crisis prolongada. Esta comparación resulta especialmente útil para identificar posibles continuidades, solapamientos o vacíos en países donde el PRO ha reducido su presencia o donde la Acción Humanitaria concentra un mayor número de intervenciones. No se trata, por tanto, de agotar la comparación con toda la arquitectura instrumental de eLankidetza, sino de explorar un ámbito específico de complementariedad territorial y estratégica.

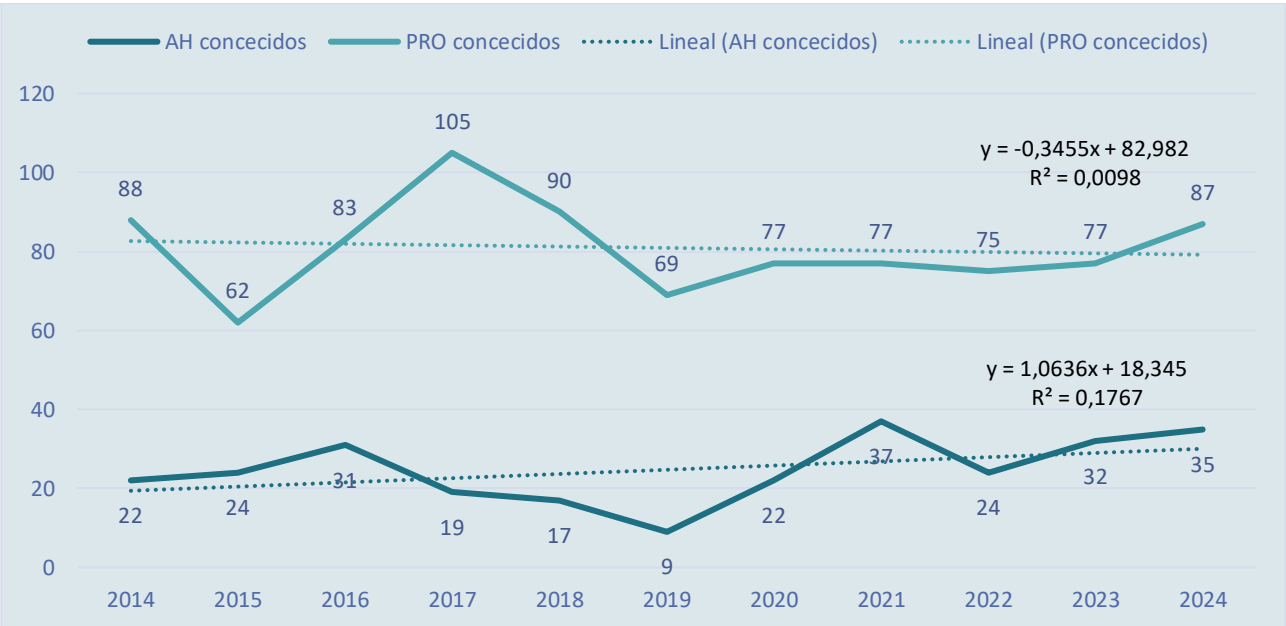
SÍNTESIS

El análisis de complementariedad entre el PRO y la Acción Humanitaria muestra una relación parcial ya que ambos instrumentos comparten presencia en determinados países y entidades locales, pero mantienen patrones territoriales y de intervención diferenciados. Entre 2014 y 2024, el PRO financia un volumen de intervenciones superior al de Acción Humanitaria y permite identificar posibles espacios de complementariedad en República Democrática del Congo, Etiopía, Mali, Guatemala, México y Colombia. Al mismo tiempo, Acción Humanitaria concentra más intervenciones en contextos como Palestina, Líbano, República Árabe Saharaui Democrática o Argelia, mientras que el PRO tiene mayor presencia en países como Perú, El Salvador, Bolivia, Ecuador o Senegal.

Entre los años 2014 y 2024 se han concedido un total de **272 ayudas a intervenciones de Ayuda Humanitaria,** frente a los 890 proyectos financiados **por PRO.** El instrumento de ayudas a proyectos aproximadamente cubre el triple de intervenciones que AH.

Al analizar la tendencia longitudinal, se observa que **PRO cuenta con una tendencia ligeramente descendente** (-0,34), en comparación con las **intervenciones apoyadas de AH que aumentan** (1,06).

GRÁFICO 2. TENDENCIA DE LAS INICIATIVAS QUE SE HAN FINANCIADO CON AYUDAS A PROYECTOS Y ACCIÓN HUMANITARIA (2014-2024)



ANÁLISIS POR ENTIDADES

Las entidades locales que reciben financiación a través de cada uno de los instrumentos son muy diversas. En el **Anexo**, se recoge un análisis del top de entidades locales en PRO[3], así como las principales entidades locales receptoras de las intervenciones de Ayuda Humanitaria.

Más allá del detalle (ver tabla 18 del **Anexo**), cabe destacar que **hay un grupo de entidades locales** que a lo largo de estos últimos 10 años (2014-2024) **han recibido fondos tanto por PRO como por AH:**

- UNICEF en sus delegaciones africanas (Camerún, Etiopía, Malí, Nigeria, República Centroafricana, Sudán del Sur, Uganda), asiáticas (Jordania y Nepal) y latinoamericanas (Ecuador).
- OXFAM en América Latina (Colombia, Nicaragua, Paraguay y República Dominicana).
- Cruz Roja en África (Angola y Tanzania) y Asia (Líbano).
- Y entidades de menor tamaño, como por ejemplo:
    - ONG Coopera R.D. Congo COCO ONG (República Democrática del Congo)
    - Association pour les Secours aux Population Vulnerable (DIKO) (Níger)
    - Philippine Center for Civic Education and Democracy Inc (PCCED) (Filipinas)
    - Loq' Laj Ch' Och' (Sagrada Tierra) (Guatemala)
    - Asociación Comunitaria Unida por el Agua y la Agricultura (ACUA) (El Salvador)

A partir de esta información, se identifican posibles espacios de complementariedad allí donde se produce coincidencia entre ambos instrumentos. Esta complementariedad aparece de forma más clara en República Democrática del Congo, Etiopía y Mali (África). Guatemala y México (CAMEXCA) y Colombia en Sudamérica. En todo caso, el análisis muestra también patrones territoriales de cada instrumento que no son idénticos: AH concentra más intervenciones en territorios como Palestina, Líbano, República Árabe Saharaui Democrática o Argelia, mientras que PRO tiene mayor presencia en países como Perú, El Salvador, Bolivia, Ecuador o Senegal.

EL PRO EN PERSPECTIVA COMPARADA

Aunque el periodo evaluado abarca 2007-2024, el análisis comparado se ha realizado con las convocatorias de 2025 porque permite contrastar el PRO con los marcos actualmente vigentes de otras agencias. Esta decisión metodológica busca situar el instrumento de eLankidetza en el contexto comparado más reciente y observar su posición relativa en términos de dotación,

[3] Ver indicador “Evolución de las principales entidades solicitantes y locales que han presentado proyectos y han sido adjudicatarias y ejecutoras de proyectos y fondos durante el periodo 2007-2024, por capítulo, área geográfica y periodos de planificación”.

condiciones de financiación, criterios de acceso, prioridades y tasas de aprobación. Por tanto, el benchmarking no pretende reconstruir la evolución histórica del instrumento, sino ofrecer una fotografía comparada actual que complemente el análisis longitudinal realizado para el periodo 2007-2024.

SÍNTESIS

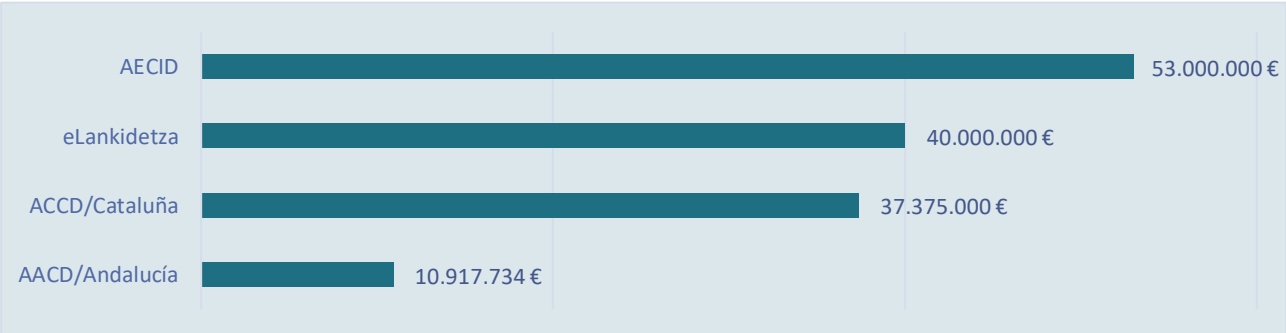
En perspectiva comparada, el PRO aparece como una convocatoria de gran peso dentro del sistema público de cooperación. eLankidetza se sitúa como la agencia autonómica con mayor dotación para proyectos, solo por detrás de la AECID a escala estatal, y presenta una tasa de aprobación elevada en la comparación disponible. Al mismo tiempo, el análisis comparado muestra algunos rasgos especialmente exigentes del instrumento, como una cofinanciación mínima más alta, un porcentaje de costes indirectos más bajo y un límite más estrecho para evaluación. La comparación también permite identificar elementos singulares en materia de reservas y prioridades, especialmente en género, empoderamiento y África Subsahariana, junto con líneas menos presentes respecto a otros marcos autonómicos o estatales.

El análisis comparado permite situar al PRO en relación con otros instrumentos públicos de cooperación, atendiendo tanto a su volumen presupuestario como a la distribución por tipologías, las tasas de aprobación, los motivos de desestimación/no concesión, las condiciones de financiación y las prioridades estratégicas de cada agencia.

PRESUPUESTO DISPONIBLE Y POSICIÓN DE ELANKIDETZA FRENTE A OTRAS AGENCIAS

eLankidetza es la agencia de cooperación autonómica que más fondos pone a disposición de los proyectos, solo superada por la AECID a nivel estatal, tal como se puede observar en el siguiente gráfico.

GRÁFICO 3. PRESUPUESTO TOTAL DISPONIBLE PARA LA CONVOCATORIA DEL AÑO 2025, POR AGENCIA



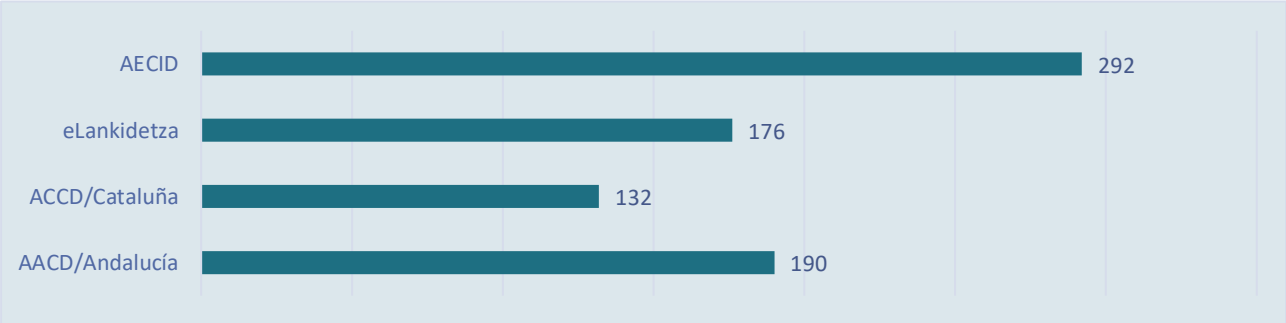
La **distribución del presupuesto** varía en función de la naturaleza de los proyectos (”capítulos”, en la terminología empleada por eLankidetza):

- La AECID, eLankidetza y AACID/Andalucía tienen una apuesta similar (80-90% de los fondos distribuibles) para **proyectos de cooperación.**
- La ACCD/Cataluña, en cambio, apuesta en mayor medida por **proyectos de educación global,** a los que se destinan el 40% de los fondos distribuibles, dotando a los proyectos de desarrollo con el 60% restante. La AECID es la agencia que menos financia proyectos de educación, con apenas un 4%, en comparación con el 13-17% que destinan eLankidetza o la AACID/Andalucía.

- Cada administración reserva un pequeño porcentaje de los fondos a **tipologías de proyectos con un componente más diferencial:**
    - eLankidetza (Decreto del año 2007) destina el 3% sobre la dotación presupuestaria de la convocatoria de PRO 2025 a proyectos de desarrollo productivo, de formación y asistencia tecnológica (K2), además de las reservas de fondos, que se analizarán con detalle más adelante, con un 20% de los fondos de la resolución del global de cada convocatoria para proyectos ejecutados en África Subsahariana y un 10% para proyectos cuya población sujeto sean mujeres, organizaciones de mujeres o que tengan como objetivo específico la eliminación de las desigualdades entre mujeres y hombres.
    - La AECID destina el 4% a proyectos dirigidos a atender las necesidades de la Población Saharaui, refugiada en Tinduf (Argelia)
    - La AACID/Andalucía destina el 3% a proyectos de Formación, de Investigación y de Innovación.

En lo que se refiere a la magnitud de la convocatoria por el **número de proyectos presentados**, eLankidetza ocupa la **tercera posición** en el benchmarking con 176 proyectos, por detrás de AECID (292) y AACID/Andalucía (190).

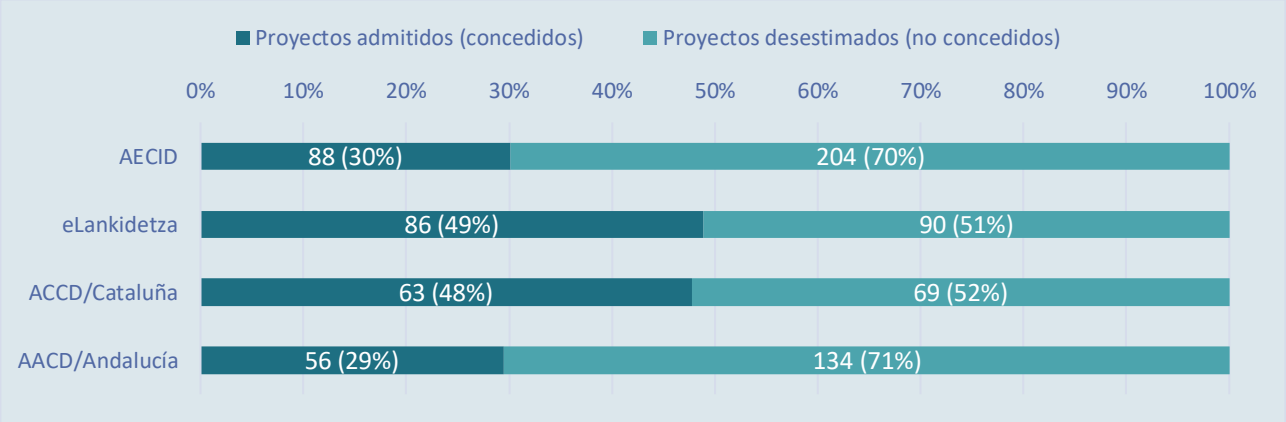
GRÁFICO 4. NÚMERO DE PROYECTOS PRESENTADOS A LA CONVOCATORIA DEL AÑO 2025, POR AGENCIA



NÚMERO DE PROYECTOS PRESENTADOS, APROBACIÓN Y MOTIVOS DE DESESTIMACIÓN/NO CONCESIÓN

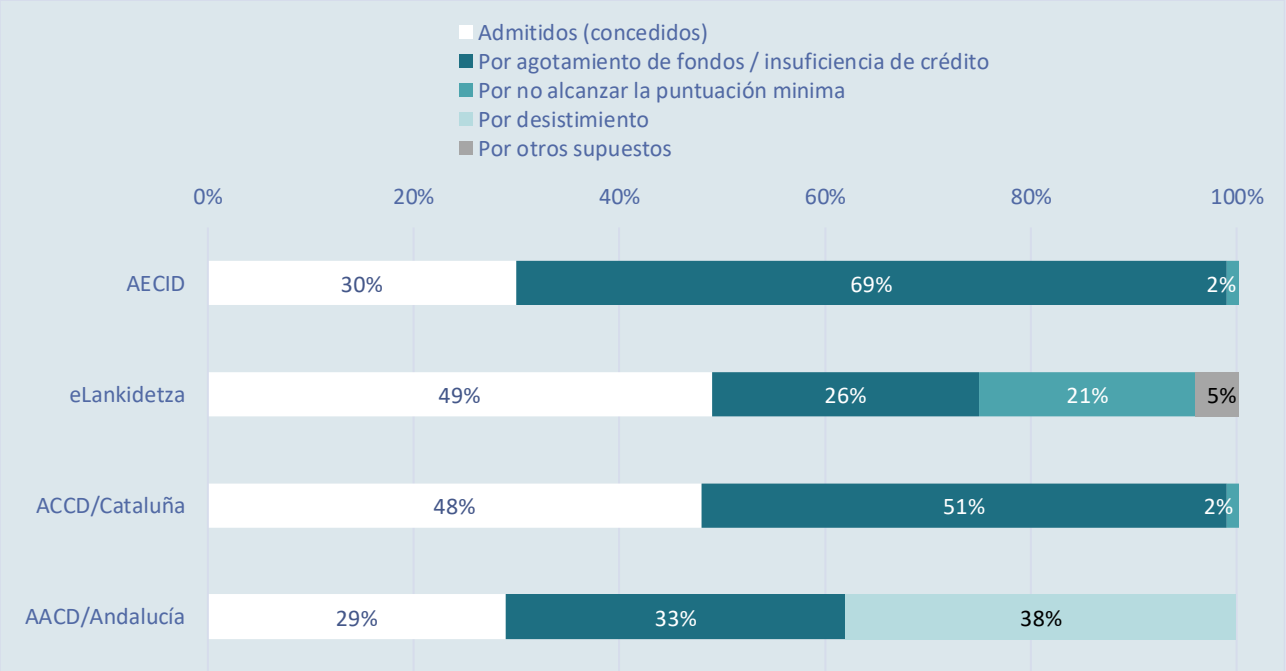
eLankidetza cuenta con la mejor tasa de aprobación (ver gráfico 5): el 49% de los proyectos presentados en la convocatoria de 2025 han sido aprobados, **un dato muy similar al de la ACCD/Cataluña.** Tanto la AECID como la AACID/Andalucía aprueban aproximadamente un tercio de los proyectos, lo que indica un grado mayor de competición entre las entidades en estas administraciones por obtener fondos. Esta mayor competencia debe entenderse como resultado de la relación entre fondos disponibles, número de proyectos presentados y volumen de demanda, no únicamente como una diferencia en la calidad de las propuestas.

GRÁFICO 5. NÚMERO Y PORCENTAJE DE PROYECTOS APROBADOS (CONCEDIDOS) Y DESESTIMADOS (NO CONCEDIDOS) EN LA CONVOCATORIA DEL AÑO 2025, POR AGENCIA



Tal como se muestra el gráfico 6, **el principal motivo de desestimación en todas las Agencias es el agotamiento de fondos / insuficiencia de crédito**, a excepción de la AACID/Andalucía en la que prima el desistimiento[4]. El % de proyectos desestimados por **no alcanzar la puntuación mínima es notablemente superior en** la convocatoria de **eLankidetza**, donde supone el 21% de las desestimaciones, frente a otras agencias en las que este motivo representa un porcentaje mucho más residual (2%).

GRÁFICO 6. MOTIVOS DE DESESTIMACIÓN (%) DE LOS PROYECTOS PRESENTADOS A LA CONVOCATORIA DEL AÑO 2025, POR AGENCIA



[4] La AACID establece únicamente dos causas de denegación (Falta de disponibilidad presupuestaria y Desistimiento). Es habitual que a las entidades se las requiera para que realicen las alegaciones pertinentes o subsanen/acompañen los documentos preceptivos. En caso contrario se les tiene por desistidas de su petición.

COFINANCIACIÓN, CUANTÍAS MÁXIMAS Y CRITERIOS DE DIFERENCIACIÓN

En lo que se refiere al requisito de **cofinanciación**, la AECID, la ACCD/Cataluña y eLankidetza establecen un porcentaje mínimo. Este porcentaje es **superior en el caso de eLankidetza** (20%) respecto al resto de agencias (10% de la AECID y 5% de la ACCD/Cataluña). La AACD no requiere cofinanciación, sin embargo, es un criterio que se valora positivamente en el baremo.

En lo que se refiere a los **límites en el número máximo de proyectos a presentar**, todas las agencias han incorporado limitaciones en sus convocatorias. Frente a los 4 proyectos máximos (ampliable a 6 si alguno de ellos ejecuta en África) establecidos por eLankidetza [5], **ACCD/Cataluña es la agencia más restrictiva**, ya que permite que las entidades presenten un único proyecto de cada tipología (1 de cooperación al desarrollo y 1 de educación global). La **AECID distingue en función del tipo de entidad** (calificada o no calificada), fijando el límite entre 2 y 3 proyectos, pudiendo ampliarse en uno más si alguna de las solicitudes es para un proyecto de educación. **La AACID/Andalucía,** por su parte, **establece límites dentro de cada capítulo:** 2 proyectos en cooperación, ampliable a uno más (3) si alguno se ejecuta en Países Menos Adelantados; 2 proyectos de educación; y entre 1 y 2 proyectos de formación, investigación e innovación[6].

Los **límites respecto a la cuantía máxima** que pueden solicitar las entidades **por proyecto** es muy variable entre las Agencias de Cooperación. Si bien **eLankidetza establece una cuantía máxima común para todos los capítulos** (600.000€), el resto de las administraciones diferencian según criterios tales como:

- **Tipología de proyecto / capítulo**. Por lo general, en los proyectos de cooperación al desarrollo se admiten cuantías más elevadas que en proyectos de educación (AECID, ACCD/Cataluña y AACID/Andalucía)
- **Modalidad de presentación**. Se prevén límites más elevados en el caso de proyectos presentados en agrupación de entidades, en comparación con proyectos presentados en solitario (ACCD/Cataluña).
- **Duración del proyecto**. Los límites máximos son más elevados para los proyectos más extensos en número de meses (ACCD/Cataluña).
- **Experiencia previa**. A mayor experiencia de la entidad, mayor es valor de la cuantía máxima de los proyectos que pueden presentar las entidades. En este sentido, la forma de valorar la experiencia difiere entre Agencias de Cooperación:
    - Medida en número de años de experiencia de trabajo de la entidad (ACCD/Cataluña).

[5] En cuanto al límite máximo de proyectos varía en las distintas convocatorias. Entre 2007-2015 no se establece ningún límite. Con en el cambio de Decreto 390/2013, se establece que serán las bases de la convocatoria las que especifiquen este límite. Durante los años 2016-2017 se establece como número máximo ocho proyectos. En 2018 se reduce a seis proyectos y en 2019 a cinco proyectos. A partir del 2020 se establece el límite máximo en seis proyectos, si al menos dos no son en África subsahariana.

[6] Para más detalles, consultar el **Anexo**.

- Medida como antigüedad siendo beneficiaria de ayudas en convocatorias anteriores de dicha Agencia (AACID/Andalucía).

GASTOS INDIRECTOS, PERSONAL EXPATRIADO Y EVALUACIÓN

eLankidetza es la Agencia de Cooperación que ha fijado **un porcentaje menor de gastos indirectos admitidos**, es decir, gastos que no requieren justificación. Si bien el resto de agencias lo tienen establecido en 10% (AACID/Andalucía) o en 12% (AECID y ACCD/Cataluña) sobre el total del importe subvencionado, en el caso de eLankidetza es de 5-9% y se aplica de forma progresiva.

En lo que se refiere a los límites de personal, eLankidetza establece un límite general del 30% sobre el presupuesto del proyecto, si bien este porcentaje puede superarse en proyectos eminentemente orientados a la capacitación o formación cuando esté debidamente justificado. Además, cabe mencionar que el límite de 3.000 euros mensuales se refiere al salario bruto por persona y mes, no al coste total imputable.

eLankidetza presenta un límite más estrecho respecto a los gastos destinados a la evaluación del proyecto en los capítulos K1 y K2. En el caso del K3, el Decreto 34/2007 establece que el monto destinado a evaluación no puede superar el 5% del total de los costes directos imputados al proyecto, y que las auditorías no serán consideradas evaluaciones ni gastos imputables al proyecto.

> *[Se recomienda] "establecer una horquilla para la evaluación (entre 3% y 5%) (...) Para conseguir un mínimo de calidad, es deseable que el presupuesto no sea demasiado escaso, siendo importante establecer mínimos presupuestarios más que máximos".*

PRIORIDADES, ACCIONES POSITIVAS Y BUENAS PRÁCTICAS

eLankidetza es la única Agencia de Cooperación analizada que cuenta con una reserva de fondos para proyectos de empoderamiento (20% de la dotación de fondos) [7]e iniciativas de **organizaciones feministas** (10%)[8]. La **AACID/Andalucía** no cuenta con una reserva de fondos, pero **se incrementa un 10% la puntuación total en el baremo** (hasta un máximo de 15 puntos).

En lo que se refiere a la reserva de fondos por áreas geográficas, en comparación con la reserva del 20% de la dotación de fondos por parte de eLankidetza para África subsahariana, **cada Agencia prioriza determinadas regiones**:

---

7 En el caso de los proyectos de empoderamiento, el Decreto 390/2013 establece una reserva del 10% de la dotación, si bien en las últimas planificaciones de eLankidetza esta reserva se ha elevado hasta el 20%.

8 Ambas reservas de fondos vienen recogidas en IV Plan Director de Cooperación para el Desarrollo 2018-2021, y no en el Decreto 390/2013.

- La **AECID** cuenta con una **línea específica de proyectos** dirigidos a atender las necesidades de la población saharaui refugiada en **Tinduf (Argelia),** a los que en la última convocatoria de 2025 destinó un 4% de los fondos.
- La **ACCD/Cataluña** opta por **prioridades geográficas más amplias**. Para obtener la puntuación por prioridad geográfica, el proyecto se debe llevar a cabo en alguno de los siguientes países, entre los que se incluyen algunos de la zona de África Subsahariana "Bolivia, Colombia, Ecuador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, El Salvador, Mozambique, Senegal, Gambia, Marruecos, Túnez, Palestina, Sáhara Occidental (población saharaui), el Kurdistán. El Salvador, Guatemala, Honduras y/o Nicaragua".
- La **AACID/Andalucía** establece una reserva del **40% para financiar proyectos en los "Países Menos Avanzados** (Burkina Faso, Guinea Bissau, Haití, Mali, Mauritania, Mozambique, R. D. Congo, Senegal y Togo), **Población Saharaui y Palestina.**"

En la siguiente tabla —así como en el **Anexo** en mayor grado de detalle— se sistematizan las **puntuaciones** que cada una de las Agencias de Cooperación **otorgan a los criterios de género y priorización geográfica**. De este ejercicio se deduce lo siguiente:

- **La AACID/Andalucía es la administración que establece una puntuación más amplia en términos de enfoque de género** para los proyectos de cooperación internacional (19 puntos sobre un total de 100), aunque eLankidetza le sigue a apenas 2 puntos de diferencia.
- Los proyectos de **educación al desarrollo, en general,** tienen un **componente de género menor,** a excepción de la ACCD/Cataluña (37 frente a los 30 puntos otorgados a la perspectiva de EGiBDH). La puntuación que otorga eLankidetza y la AACD es muy similar, con 15 y 14,5 puntos respectivamente.
- **eLankidetza es la Agencia que menor puntuación otorga al criterio de área geográfica** (entre 2 y 4 puntos en función del capítulo), si bien, es necesario tener en cuenta que más allá de la puntuación en el baremo es la única que cuenta con una reserva específica de fondos para África Subsahariana.

TABLA 3. PESO DEL CRITERIO DE GÉNERO Y ÁFRICA SUBSAHARIANA SOBRE EL TOTAL DE PUNTUACIONES DE LA BAREMACIÓN EN LA CONVOCATORIA DEL AÑO 2025, POR AGENCIA

Tipología de proyectos	eLankidetza	AECID	ACCD/Cataluña	AACID/Andalucía
Peso del criterio de género				
K1 / Proyectos de cooperación	17/100	NS	30/100*	19/100
K2 / Proyectos de desarrollo productivo	15/100		-	-
K3 / Proyectos de educación	15/100		37/100*	14,5/100
Proyectos de formación	-	-	-	13,5/100
Proyectos de investigación e innovación	-	-	-	12/100
Peso del criterio de área geográfica				
K1 / Proyectos de cooperación	4/100 (África)	NA	6/100**	+10% en la puntuación (hasta

K2 / Proyectos de desarrollo productivo	4/100 (África)		-	un máx. 15 puntos) ***
K3 / Proyectos de educación	2/100 (África****)		6/100**	

Las puntuaciones de la baremación de eLankidetza se han extraído de la *RESOLUCIÓN de 11 de junio de 2025, del secretario general de Acción Exterior y Euskadi Global,por la que se convocan ayudas a proyectos de cooperación para el desarrollo, para el año 2025*.

* La ACCD/Cataluña maneja un concepto propio en el que se aúna género y DDHH: EGiBDH, por lo que la puntuación no sería completamente comparable con eLankidetza o la AACID/Andalucía.

** Esos 6 puntos de priorización geográfica incluyen África subsahariana, pero también otras regiones.

*** Aplica al conjunto de Países Menos Adelantados definidos por el CAD, entre los que se incluyen, pero no solo, algunos países de África Subsahariana.

**** Específicamente en el K3 el criterio por área geográfica tiene una configuración diferente, dado que los proyectos son ejecutados fundamentalmente en la CAE. No se exige que el proyecto se desarrolle en África, sino que genere "articulaciones con África u organizaciones de personas africanas".

Además, desde el punto de vista de las prioridades establecidas en los actuales Planes Directores de otras cooperaciones, eLankidetza destaca por ser la **única agencia que menciona al continente africano como una de sus prioridades**. [9]Hay aspectos que son comunes a todas las agencias como, por ejemplo, el género o enfoque feminista (denominado por la ACCD/Cataluña como "justicia de género") y el enfoque medioambiental. La prioridad relacionada con la protección de personas defensoras de Derechos Humanos no se establece por el resto de las cooperaciones, pero de algún modo se podría considerar recogida dentro de los enfoques para la construcción de la paz.

Lo más relevante de esta mirada comparada es identificar ámbitos que otras agencias formulan como prioridades específicas y diferenciadas, mientras que en los Planes Directores de eLankidetza no aparecen explicitados en esos mismos términos. Esto no implica necesariamente que estén ausentes de los proyectos financiados, ya que algunos pueden abordarse de forma transversal o integrarse en prioridades más amplias.

- Lucha contra la pobreza y las desigualdades (AECID)
- Promoción de la salud global (ACCD/Cataluña)
- Seguridad alimentaria (AACID/Andalucía)
- Servicios sociales básicos (AACID/Andalucía)

Además de estas prioridades vinculadas con atender contextos de carencia, se observan ausencias más vinculadas con otro tipo de transformaciones, como por ejemplo:

- Enfoque de **diversidad cultural** (AECID y AACID/Andalucía)

[9] A diferencia de otras agencias que establecen listados de países prioritarios, actualmente eLankidetza no cuenta con países prioritarios cerrados. La priorización geográfica se articula principalmente a través de la reserva de fondos para África Subsahariana y de la puntuación vinculada a África en la baremación.

- Enfoque basado en los **derechos de la infancia y adolescencia** (AACID/Andalucía) o Defensa de los derechos de las niñas (ACCD/Cataluña)
- **Fortalecimiento institucional y democrático** (ACCD/Cataluña y AACID/Andalucía)
- Impulso a las **economías transformadoras** (ACCD/Cataluña o **Desarrollo económico y productivo sostenible** (AACID/Andalucía)
- Defensa del **derecho al refugio y a la movilidad humana** (ACCD/Cataluña)

Otra forma de analizar el carácter diferencial de las cooperaciones es poniendo el foco sobre qué **buenas prácticas** se pueden identificar en dichas agencias. Por ejemplo:

- Tanto la AECID como la ACCD/Cataluña apuestan por **profesionalizar** el rol de quienes **trabajan en cooperación internacional**, cada una de ellas mediante un instrumento —el Estatuto de las personas cooperantes [10] (AECID) y el Código ético de los actores de cooperación (ACCD/Cataluña) —.

- Por otro lado, también se aprecia como una iniciativa positiva la resolución publicada por la AECID sobre **situaciones excepcionales** que pretende de alguna forma prever la forma de actuar ante situaciones de crisis (desastres naturales, conflictos armados, crisis políticas, crisis migratorias, etc.) que pudieran afectar a las iniciativas financiadas, agilizando así la declaración de situación de excepcionalidad.

- Por último, existe en la ACCD/Cataluña una fuerte apuesta por el **enfoque de género basado en derechos humanos** (EGiBDH), sobre el que se han elaborado **publicaciones** que pueden servir de referencia para las ONGD y mejorar la alineación de sus proyectos con las prioridades de la Agencia en materia de igualdad de género (Ver **Anexo**).

PERCEPCIÓN SOBRE EL VALOR DIFERENCIAL RESPECTO A OTROS FINANCIADORES

SÍNTESIS

El valor diferencial del instrumento se reconoce principalmente en su capacidad para sostener procesos más continuados que otros financiadores, en su alineación y respeto por agendas locales y en su apuesta por transformaciones estructurales vinculadas a derechos humanos, feminismo, incidencia y fortalecimiento del poder local. A estos rasgos se suman la flexibilidad operativa, la coherencia política y temática sostenida en el tiempo, el papel de las entidades vascas como aliadas técnico-políticas y el efecto de reconocimiento institucional, entendido como la credibilidad, legitimidad y capacidad de interlocución que aporta contar con financiación de la cooperación vasca ante otros actores del territorio.

CONTINUIDAD DE LOS PROCESOS

[10] El Estatuto de las Personas Cooperantes, aprobado por el Real Decreto 708/2024.

Desde la voz de las entidades de Euskadi, se reconoce un valor diferencial del instrumento asociado a prioridades políticas, continuidad de procesos y orientación temática, destacándose la apuesta por ámbitos menos financiados por otros donantes (incluidos determinados sectores en África Subsahariana) y el énfasis en derechos humanos y empoderamiento de las mujeres como elementos identitarios de la cooperación vasca.

> *"Yo creo que la cooperación vasca sí tiene una seña de identidad bastante importante y que aporta mucho en el tema de Derechos Humanos y de empoderamiento de las mujeres."*

No obstante, aunque al valorar el instrumento se aprecian visiones divergentes, se señala que, frente a financiadores que tienden a apoyar intervenciones puntuales, el instrumento ha permitido en determinados capítulos procesos más sostenidos, contribuyendo al fortalecimiento de organizaciones socias locales y a una presencia continuada en los territorios.

> *"A mí me gustaría destacar la oportunidad de continuidad de procesos y de fortalecimiento de socias locales que ha permitido el K1. (…) a diferencia de otros financiadores, de experiencias que vimos concretamente en Guatemala donde te apoyan en cosas puntuales (…) y sin embargo la Agencia a través del K1 (…) tiene una presencia muy potente."*

Desde la voz de las organizaciones locales también se reconoce el valor de una cooperación que sostiene procesos más largos y que no busca únicamente resultados inmediatos o intervenciones puntuales. En este sentido, se diferencia de otras agencias más orientadas a intervenciones visibles, cerradas o fácilmente atribuibles.

> *"No es una agencia de esas que quiere la foto con la placa en el edificio o en el pozo de agua, sino que acompaña a los procesos, que a veces son largos y cuesta ver resultados inmediatos."*

ALINEACIÓN CON AGENDAS LOCALES Y RESPETO A LA AUTONOMÍA

En esa misma línea, otro elemento diferencial señalado es la alineación con agendas políticas y estratégicas locales, percibiéndose un enfoque respetuoso y no invasivo que no impone prioridades externas, sino que acompaña apuestas propias de organizaciones y territorios, reforzando el respeto a la autonomía institucional y a la apuesta política.

> *"No es una cooperación que interfiere… siempre la caracterizamos como una cooperación muy noble, que no interfiere en nuestras políticas, programas, proyectos, sino que lo que nos acompañan, en recursos y saber hacer para las estrategias propias de desarrollo acá en el territorio."*

Desde esta lectura, el valor diferencial no se vincula únicamente al volumen de financiación o a la duración de los proyectos, sino al modo en que el instrumento permite acompañar agendas locales y sostener procesos definidos desde los territorios y las organizaciones socias.

TRANSFORMACIÓN ESTRUCTURAL: DERECHOS HUMANOS, FEMINISMO, INCIDENCIA Y PODER LOCAL

Asimismo, se destaca la apuesta por transformación estructural a través de enfoques de derechos humanos, feminismo, incidencia política y fortalecimiento del poder local,

diferenciándose de enfoques más asistenciales y ampliando el alcance de los impactos hacia normas, políticas públicas y relaciones de poder.

> *"No solamente abordan necesidades básicas o asistenciales, sino que realmente busca empoderar a las mujeres, a las defensoras de Derechos Humanos, a las lideresas locales, mujeres, juventudes y personas LGBT, con una visión clara de igualdad de género, de inclusión y de transformación estructural."*

Desde las organizaciones locales se destaca el valor de una cooperación que sostiene agendas y procesos, no solo actividades puntuales. En este sentido, se subraya que la apuesta por el feminismo y el enfoque de género resulta especialmente relevante en el contexto actual.

> *"Que la agencia apueste por el feminismo, por el enfoque de género, en el contexto que vivimos, es fundamental y nos anima a seguir trabajando."*

Asimismo, se subraya la coherencia política y temática del instrumento (feminismo, derechos humanos, sostenibilidad ambiental y cambio climático), percibida como clara y estable en el tiempo y alineada con agendas de las entidades socias, lo que legitima el trabajo en contextos donde estas agendas son cuestionadas o perseguidas.

POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL Y DIMENSIÓN SIMBÓLICA

Asimismo, se destaca el efecto de posicionamiento institucional de contar con financiación vasca, aportando trayectoria, reconocimiento y credibilidad frente a otros actores.

> *"El contar con fondos vascos realmente te da cierta trayectoria y te permite posicionarte frente a otras convocatorias."*

También se introduce una lectura simbólica, asociando la cooperación vasca a una identidad propia vinculada a su historia como pueblo y a su experiencia de defensa de lengua, cultura y derechos colectivos, reforzando afinidades con organizaciones indígenas, campesinas y feministas.

> *"Es una cooperación de identidad, no viene solo de una agenda global, viene también de su propia historia como pueblo."*

CAPÍTULO 3. LA CONVOCATORIA COMO DISPOSITIVO DE ACCESO Y SELECCIÓN

La convocatoria constituye el dispositivo a través del cual el instrumento PRO se traduce en reglas concretas de acceso, selección y distribución de recursos. En ella confluyen la arquitectura por capítulos, los requisitos formales y técnicos, la baremación, la disponibilidad presupuestaria, los límites por entidad y las reglas de adjudicación.

El capítulo se organiza en cuatro bloques.

1. En primer lugar, se analiza el **diseño general del Decreto 34/2007**, incluyendo la concurrencia competitiva anual, la arquitectura por capítulos y la adaptación del instrumento a contextos diversos.
2. En segundo lugar, se abordan los **requisitos de acceso y las principales barreras** de entrada en la **resolución de la convocatoria.**
3. En tercer lugar, se examina la **baremación** como núcleo del dispositivo de selección.
4. Por último, se analiza la **resolución de la concesión, adjudicación y distribución de fondos**, incluyendo la relación entre proyectos presentados, proyectos concedidos, dotación presupuestaria, montos solicitados y concedidos, tiempos de resolución y duración efectiva de los proyectos.

DISEÑO GENERAL DE LA CONVOCATORIA

LA CONVOCATORIA COMO MECANISMO ANUAL DE CONCURRENCIA COMPETITIVA

SINTESIS

La concurrencia competitiva no impide formalmente la coordinación entre entidades, pero puede generar incentivos que la dificultan. Al competir por fondos limitados, las entidades tienden a priorizar la formulación de sus propias propuestas y a proteger sus estrategias de acceso a financiación, lo que reduce los espacios para compartir información, coordinar intervenciones o construir agendas comunes en un mismo territorio.

En CAMEXCA se subraya la existencia de cortes o tensiones entre fases, aunque conviene precisar que el instrumento sí permite presentar nuevas propuestas de continuidad antes de haber cerrado completamente la fase anterior. La dificultad se vincula más bien a la incertidumbre de la aprobación, a la planificación temporal y a la posible penalización si el proyecto en curso presenta bajo avance de ejecución. Desde Sudamérica se reconoce margen para segundas y terceras fases, aunque con un sesgo a favor de organizaciones con mayor capacidad. Además, se percibe un baremo estable en su estructura general, aunque con dificultades percibidas en su interpretación, aplicación práctica y capacidad para discriminar entre proyectos con altos niveles de calidad. Desde la mirada interna se coincide en que la anualidad refuerza la lógica de proyecto y dificulta el seguimiento de procesos transformadores.

Desde la voz de las entidades de Euskadi, se evidencia una percepción crítica sobre la capacidad del modelo de concurrencia competitiva para favorecer la continuidad de proyectos y procesos de transformación estructural. Esta percepción es generalizada entre las entidades locales y solicitantes. En este sentido, se señala que la lógica competitiva dificulta la articulación entre actores, la coordinación entre iniciativas y la consolidación de procesos de medio y largo plazo. Desde el terreno, el propio instrumento genera dificultades para la cooperación entre entidades adjudicatarias, incluso cuando intervienen en los mismos territorios o sectores, ya que la competencia por recursos puede favorecer dinámicas de aislamiento entre proyectos y limitar la complementariedad, el aprendizaje mutuo y la acción colectiva.

> *"Como debilidad también desde el terreno, yo diría las dificultades que el propio instrumento genera para la coordinación entre iniciativas y entre entidades adjudicatarias. Porque al final se convierte en una competencia feroz. Y yo creo que eso hay que también ponerlo sobre la mesa."*

En esa misma línea, se identifica que, aun existiendo una inversión significativa de eLankidetza en determinados territorios, las posibilidades de coordinación entre entidades pueden ser muy reducidas. Esta dificultad se vincula directamente con la lógica de concurrencia: las entidades intervienen en ámbitos próximos, con problemáticas compartidas y, en ocasiones, con socios locales diferentes, pero el modelo no genera necesariamente condiciones para coordinarse, compartir aprendizajes o construir una lectura estratégica común.

> *"Concretamente estamos varias ONG vascas ejecutando con diferentes socios locales. Hay una inversión bárbara de la Agencia Vasca pero las posibilidades de coordinar, en mi experiencia, han sido nulas."*

Además, como efecto asociado, se plantea que la concurrencia competitiva no favorece de manera sistemática la continuidad de procesos. La necesidad de competir nuevamente en cada convocatoria introduce incertidumbre sobre la viabilidad de fases sucesivas, incluso cuando los procesos están en marcha y muestran resultados positivos. Desde esta perspectiva, la continuidad no aparece garantizada por el diseño del instrumento, sino gestionada por las propias entidades, que intentan enlazar proyectos sucesivos para sostener procesos más amplios.

> *"Los procesos yo creo que los gestionamos más nosotras. Porque tenemos que intentar sumar proyecto a proyecto para conseguir hacer proceso. Si no consigues que te aprueben una segunda fase, pues por la Agencia por lo menos no puedes seguir ese proceso."*

Esta percepción se refuerza al señalar que el instrumento empuja a una lógica de proyectos cerrados y ciclos cortos, mientras que se pide a las entidades apoyar procesos de transformación que requieren más recorrido. La concurrencia competitiva aparece así como un mecanismo poco ajustado a procesos largos, ya que la no aprobación de una fase posterior puede generar un corte abrupto y una experiencia de bloqueo, especialmente cuando no existe suficiente devolución o *feedback* sobre los motivos de la resolución. No obstante, las devoluciones de baremación se realizaron durante un periodo temporal (aproximadamente hasta 2016-2017), por lo que las percepciones sobre ausencia de devolución pueden variar según la trayectoria de cada entidad.

> *"Se nos pide apoyar procesos, pero el instrumento no es para procesos."*

En este sentido, se plantea que la incertidumbre del modelo impacta en la capacidad de programar a medio y largo plazo y en la coherencia de las intervenciones. La necesidad de maximizar puntuación puede condicionar la formulación, desplazando parcialmente la atención desde las necesidades del proceso hacia aquello que se interpreta como más valorable en el baremo. Esta dinámica puede llevar a formular desde una lógica de adaptación a la convocatoria más que desde una lógica estrictamente procesual.

> *"Entonces claro, es difícil plantear un proceso de eso cuando no sabes si realmente es que piensan que este año no has formulado bien y te faltaba poner, pues no sé, proyectos veganos también ¿no?, porque con las transversales ya llega un momento que ya no sabes qué más poner."*

Asimismo, se vincula la continuidad con condiciones estructurales del sector. La dependencia de la convocatoria, la tecnificación orientada a lograr aprobación y la acumulación de tareas de formulación y justificación reducen el tiempo real disponible para la ejecución y pueden reforzar dinámicas de precarización. En este sentido, la concurrencia competitiva no solo afecta al diseño de los procesos, sino también a la organización del trabajo dentro de las entidades.

> *"Pasamos mucho tiempo formulando; la primera mitad del año, estamos aplicando a distintas convocatorias entonces no ejecutamos, luego ejecutamos deprisa y corriendo. Y estamos, pues, a nivel laboral súper precarizados."*

Por último, desde las entidades de Euskadi se añade que el incremento de exigencia y fiscalización en fases posteriores puede reforzar la percepción negativa del modelo, al desincentivar la presentación de nuevas etapas de un mismo proceso aun cuando la continuidad sea necesaria. La continuidad, por tanto, no solo queda condicionada por la incertidumbre competitiva, sino también por una exigencia creciente de reformulación, demostración y ajuste.

> *"Cada vez que presentas una etapa nueva al mismo proceso, te fiscalizan aún más el formulario. O sea, quieren ver verdaderamente cómo le has dado ahí la vuelta a la tuerca."*

Desde la voz de las entidades locales, la valoración es convergente, aunque se expresa desde la experiencia directa de los procesos territoriales. La concurrencia competitiva se describe como un marco conocido y asumido, pero no necesariamente diseñado para garantizar la continuidad de los procesos de transformación que el instrumento pretende promover. Se identifica como una "lucha" vinculada a la necesidad de cubrir líneas de acción y alcanzar los puntos requeridos, lo que refuerza la percepción de que la competencia condiciona tanto el acceso a los recursos como la forma de diseñar las propuestas.

> *"Siempre es como una lucha. Es difícil. Y creo que otra de las cosas también es, como las líneas de acción que tiene la convocatoria y que hay que cubrir todas estas para alcanzar el puntaje que se requiere para poder ser aprobados los recursos."*

Al mismo tiempo, se señala que la concurrencia competitiva introduce un riesgo estructural de interrupción. La continuidad de los procesos depende de aprobaciones sucesivas en convocatorias independientes, de modo que una no aprobación posterior puede colocar en situación de vulnerabilidad procesos que requieren acompañamiento sostenido. Esta incertidumbre afecta tanto a la planificación estratégica como a la relación con las comunidades y colectivos acompañados.

> *"Cuando presentamos una continuidad, no tenemos la garantía de que nos la aprueben. Entonces eso siempre está ahí, esa incertidumbre."*

Asimismo, la articulación entre fases puede resultar compleja porque las entidades deben formular una propuesta de continuidad antes de disponer de todos los resultados, indicadores y aprendizajes de la fase en curso. La dificultad no deriva de una prohibición de presentar una nueva solicitud, sino de la incertidumbre sobre su aprobación y del desajuste entre los tiempos de formulación, resolución y cierre del proyecto anterior.

> *"A veces tienes que pensar la siguiente fase sin haber terminado la primera, sin tener todavía todos los indicadores ni los resultados claros."*

Desde esta perspectiva, la continuidad no aparece garantizada por el modelo de concurrencia, sino sostenida en gran medida por alianzas estratégicas con contrapartes vascas, programaciones compartidas, relaciones consolidadas y decisiones organizativas que exceden el propio instrumento. En este sentido, los procesos que logran sostenerse en el tiempo parecen depender de una continuidad relacional y política, más que de una garantía institucional inscrita en la convocatoria.

> *"Ha sido más por esa estrategia que tenemos como socio local que de alguna manera los proyectos de forma consecutiva han podido contribuir al proceso."*

No obstante, también se reconoce que la cooperación vasca permite en la práctica dar continuidad a procesos mediante segundas y terceras fases, e incluso mediante la presentación de nuevas propuestas sin haber concluido totalmente la anterior. Este margen se valora como una ventaja comparativa frente a otros financiadores, aunque no elimina la lógica competitiva de fondo ni la incertidumbre asociada a cada nueva aprobación.

> *"También te aceptan las segundas partes sin haber terminado la primera, con algunos resultados y actividades pendientes, y eso es un buen síntoma."*

Así, aunque se reconoce que el instrumento permite trabajar procesos, reforzar avances y consolidar estructuras comunitarias, estas posibilidades aparecen como frágiles por estar sujetas a la competencia entre proyectos y a la disponibilidad anual de fondos. La continuidad puede existir, pero no queda plenamente asegurada por el mecanismo de adjudicación.

> *"Los dos años son fundamentales para un proyecto de desarrollo y seguir en la continuidad por otros dos años lo que permite consolidar estructuras comunitarias."*

En este marco, se plantea que la concurrencia competitiva tiende a favorecer a organizaciones con mayor capacidad institucional, mayor experiencia en la gestión y relaciones consolidadas con socias vascas. Por el contrario, aquellas que inician procesos o cuentan con menor trayectoria parten de una posición menos ventajosa. Desde esta lectura, se propone diferenciar en la evaluación entre proyectos de inicio y proyectos de consolidación, ya que no necesariamente deberían calificarse bajo los mismos criterios.

> *"Tal vez los proyectos que ya van por una segunda etapa deberían ser calificados de otra manera, no igual que los que recién empiezan."*

Además, otro efecto señalado del modelo competitivo es su impacto en la gestión de expectativas de las comunidades. Cuando la continuidad no está asegurada, los parones entre

fases pueden debilitar procesos sociales y generar frustración en colectivos acompañados, especialmente en contextos donde se trabaja desde una lógica de proceso y no de intervención puntual.

> *"Se genera expectativa en la población cuando haces el diagnóstico, y luego viene la espera, la incertidumbre, y eso afecta al proceso."*

Finalmente, desde las entidades locales se señala como tensión de fondo que se espera contribuir a transformaciones estructurales, pero bajo una lógica competitiva periódica que refuerza la presión por mostrar resultados en plazos cortos. La concurrencia competitiva aparece, así como un mecanismo útil para ordenar la adjudicación, pero limitado para acompañar transformaciones complejas, acumulativas y de largo recorrido.

> *"Siempre estamos en esa tensión entre resultados e impacto, entre cambio y transformación, y encima compitiendo por los fondos."*

Desde la mirada interna de eLankidetza, se coincide en que la anualidad refuerza la lógica de proyecto y dificulta el seguimiento de procesos transformadores[11]. En la práctica, los ciclos tienden a ordenarse alrededor de los 24 meses, y una modificación de la periodicidad podría aliviar la carga interna y también la de las organizaciones. Así, cualquier modificación de calendario podría generar efectos diferenciales como aliviar determinadas cargas, pero también podría desajustar ritmos de entidades que planifican en función del ciclo actual o de otros calendarios de financiación.

> *"Pues igual en los ciclos de los proyectos, por lo menos en mi experiencia, está siendo que los proyectos se presentan cada 24 meses. Y que sí que nos aliviaría mucho la carga de trabajo internamente y quizás también a las organizaciones, pero no sé qué otros efectos negativos podrían tener."*

Al mismo tiempo, se pone el foco en que los procesos en terreno no siguen trayectorias lineales ni encajan de manera estable en 24 meses. Lo previsto en la formulación puede transformarse durante la ejecución, de modo que un proceso inicialmente diseñado para dos años puede requerir 26, 30, 36 o 48 meses. Esta distancia entre los tiempos administrativos y los tiempos reales de los procesos aparece como una de las tensiones centrales del instrumento.

> *"Pero imagínate, yo tengo que ver procesos y uno de 24 meses se me ha ido a 20, a 30 (…) ¿tengo que esperar 2 años más a presentar[12]? Es decir, lo que sabemos que pasa en terreno y lo que tú has previsto en 24 pueden ser 26, 28, 36 o 48 meses…"*

---

[11] Si bien la convocatoria tiene periodicidad anual, los proyectos no son necesariamente anuales. En términos generales, las intervenciones se diseñan con una duración de hasta 24 meses, con posibilidad de prórroga cuando concurren causas justificadas

[12] Resulta importante señalar que la convocatoria PRO permite presentar nuevos proyectos nuevos de un mismo proceso, mientras este todavía se está ejecutando, pese a que se aprecie cierta confusión entre las entidades locales sobre esta posibilidad. Si el avance en la ejecución del proyecto en curso tiene poco avance en la ejecución, tiene una pequeña penalización en la baremación, pero es posible dar continuidad a proyectos ya iniciados.

No obstante, desde eLankidetza se plantea que el problema de la convocatoria no se atribuye únicamente a la anualidad, sino también a la magnitud y heterogeneidad del instrumento, a la intensidad de la baremación y a la diversidad creciente de iniciativas, entidades y territorios que concurren. Por ello, se apuntan posibles vías de ajuste como acotar mejor quién puede presentarse, limitar el número de proyectos por entidad o segmentar el instrumento en líneas más específicas.

> *"Entonces creo que una de las pistas sería acotar un poco más quién puede presentarse a la convocatoria."*

Desde esta lectura interna, el formato de concurrencia competitiva anual pone de manifiesto una tensión entre mecanismos de adjudicación basados en competición y objetivos de continuidad, transformación y consolidación de procesos. Se reconoce que la concurrencia tiene valor en términos de transparencia y rendición de cuentas, pero se advierte que su aplicación anual y homogénea fuerza a competir entre sí a iniciativas que responden a momentos, naturalezas y grados de consolidación muy diferentes.

> *"La concurrencia tiene cosas positivas, sobre todo a nivel de transparencia. Pero a nivel estratégico te obliga a que todo compita entre sí, aunque no tenga sentido. (...) Proyectos en marcha, que ya están funcionando bien, compiten con iniciativas nuevas que a veces no están consolidadas."*

Además, se señala que procesos con trayectoria positiva pueden quedar fuera por disponibilidad presupuestaria o por variaciones mínimas en la puntuación, generando rupturas y desincentivos. Esta cuestión es especialmente relevante cuando se trata de procesos pedagógicos, comunitarios o de cambio cultural, donde los tiempos de transformación no se ajustan fácilmente a ciclos cortos ni a cortes anuales de financiación.

> *"Además, cuando hay años con menos presupuesto, quedan fuera procesos que son buenos, que tienen continuidad, y que están bien valorados. (...) Lo mismo ocurre cuando hay más demanda. Se quedan fuera por un punto o por un corte presupuestario, y se rompen procesos en curso."*

También la concurrencia anual genera tensiones que comprometen la calidad de los procesos y la sostenibilidad del sector. Aunque se reconoce el marco de subvenciones, se cuestiona la aplicabilidad directa de una lógica anual a un instrumento orientado a procesos transformadores de largo alcance. La convocatoria anual obliga a concurrir periódicamente para acceder a recursos, en un contexto en el que las iniciativas son cada vez más heterogéneas y los territorios más complejos.

> *"Es una lógica del diseño basada en la demanda. Es decir, abro una convocatoria anualmente y me justifican una acción anualmente. Aunque lo puedas proyectar en dos o tres años, anualmente tienes que concurrir para acceder a unos recursos que concurren entre iniciativas cada vez más heterogéneas y territorios cada vez más complejos."*

Además, se añade que el diseño basado en convocatorias anuales disuelve la lógica de proceso y obliga a reenfocar, reformular y justificar parcialmente cada año, generando un alto volumen de gestión tanto dentro como fuera de eLankidetza. Esta dinámica resta tiempo a la formulación, a la baremación y al acompañamiento estratégico, y desplaza la mirada desde el proceso amplio hacia el proyecto concreto que debe ser descrito, puntuado y justificado.

> *"Esa concurrencia anual nos lleva a una vorágine de gestión muy compleja dentro y fuera de la entidad. (...) Me parece que una convocatoria anual resta mucho tiempo de formulación y mucho tiempo de*

> *baremación. (…) Y eso tiene una lógica de proyecto: cuéntame esto de tu proyecto, no del proceso grande que estás formulando."*

Asimismo, se plantea que la anualidad puede penalizar a entidades pequeñas e iniciativas emergentes. Aunque se han introducido algunas medidas, como la incorporación de un segundo informe o la posibilidad de premiar la continuidad de procesos en marcha, la valoración interna es que podrían requerirse cambios normativos más ambiciosos para evitar que determinados procesos queden inconclusos por la propia dinámica competitiva.

> *"Lo que decidimos (...) fue incluir el segundo informe para que el baremo pudiera premiar procesos que están en marcha y que no queden inconclusos porque metes a concurrir a esa entidad. (…) Porque estamos obligando a una lógica de proyecto, y los procesos no tienen continuidad."*

También se subraya que la lógica de competencia limita el potencial colaborativo entre entidades. Aunque existe la posibilidad de proyectos cooperativos, no parece estar suficientemente incentivada. Desde esta perspectiva, se plantea la necesidad de avanzar hacia un ecosistema de cooperación más sano, en el que la concurrencia no neutralice la posibilidad de colaboración estratégica entre entidades, territorios y procesos.

> *"Yo creo que sí es un tema importante, sobre todo para hacer un ecosistema de cooperación más sano. Porque al final, la cooperación lo estamos convirtiendo en un tema de concurrencia. Y puede tener parte de eso, porque la Ley de Subvenciones lo fomenta, pero salvando esos escollos normativos, yo intentaría que fuera más colaborativo."*

ARQUITECTURA POR CAPÍTULOS

SÍNTESIS

La clasificación en tres capítulos es parcialmente pertinente ya que ha funcionado como un marco ordenado para estructurar el instrumento, pero hoy aparece desbordada por la evolución de las prácticas y enfoques, generando solapamientos e indefiniciones (especialmente entre K1 y K2) y un desajuste entre el texto normativo y lo que efectivamente se financia.

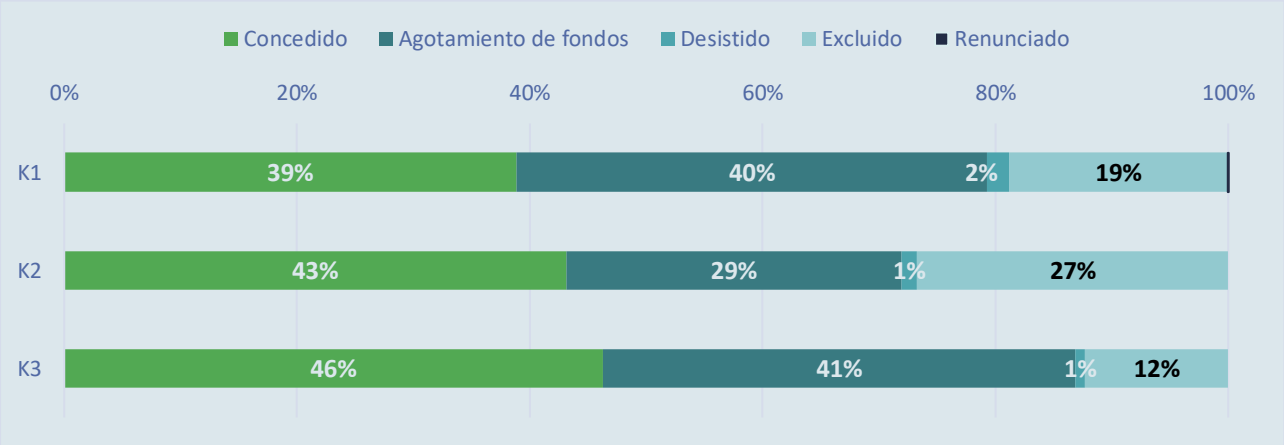
En el período 2007-2024 se observa, además, una asimetría estructural ya que, de 1.527 ayudas concedidas, 1.058 se concentran en K1, 406 en K3 y solo 63 en K2, lo que refuerza la idea de un capítulo con menor identidad y recorrido. Esta clasificación también condiciona el acceso y la formulación. Las tasas de aprobación difieren por capítulo (K3 46%, K2 43%, K1 39%) y el patrón de no aprobación es desigual, con un mayor peso del agotamiento de fondos en K1 y K3 y una mayor incidencia de la exclusión en K2. El K2 ha financiado, en términos generales, proyectos dentro del ámbito previsto por el Decreto 34/2007, aunque en algunas convocatorias también ha acogido iniciativas de carácter más híbrido o periférico, con dificultades de encaje claro en K1 o K3. Por otro lado, el K3 ha evolucionado hacia enfoques de transformación local-global, educación para la transformación social e incidencia, una evolución que no queda plenamente reflejada en la formulación original del Decreto 34/2007.

En consecuencia, la clasificación sigue siendo útil como contenedor administrativo, pero su pertinencia es limitada para reflejar la realidad actual.

A lo largo de los 18 años de la convocatoria se han concedido 1.527 ayudas a proyectos: 1.058 pertenecientes al K1, 63 al K2 y 406 al K3. El grado de aprobación varía en función del capítulo en el que se inscribe cada uno de los proyectos. El capítulo con mayor porcentaje de

aprobación es el K3, donde el 46% de los proyectos que se presentan son financiados, seguido del K2, con un 43%, y finalmente el K1, con un 39%.

GRÁFICO 7. PORCENTAJE DE MOTIVOS DE APROBACIÓN O NO APROBACIÓN DE LOS PROYECTOS (2007-2014), POR CAPÍTULO

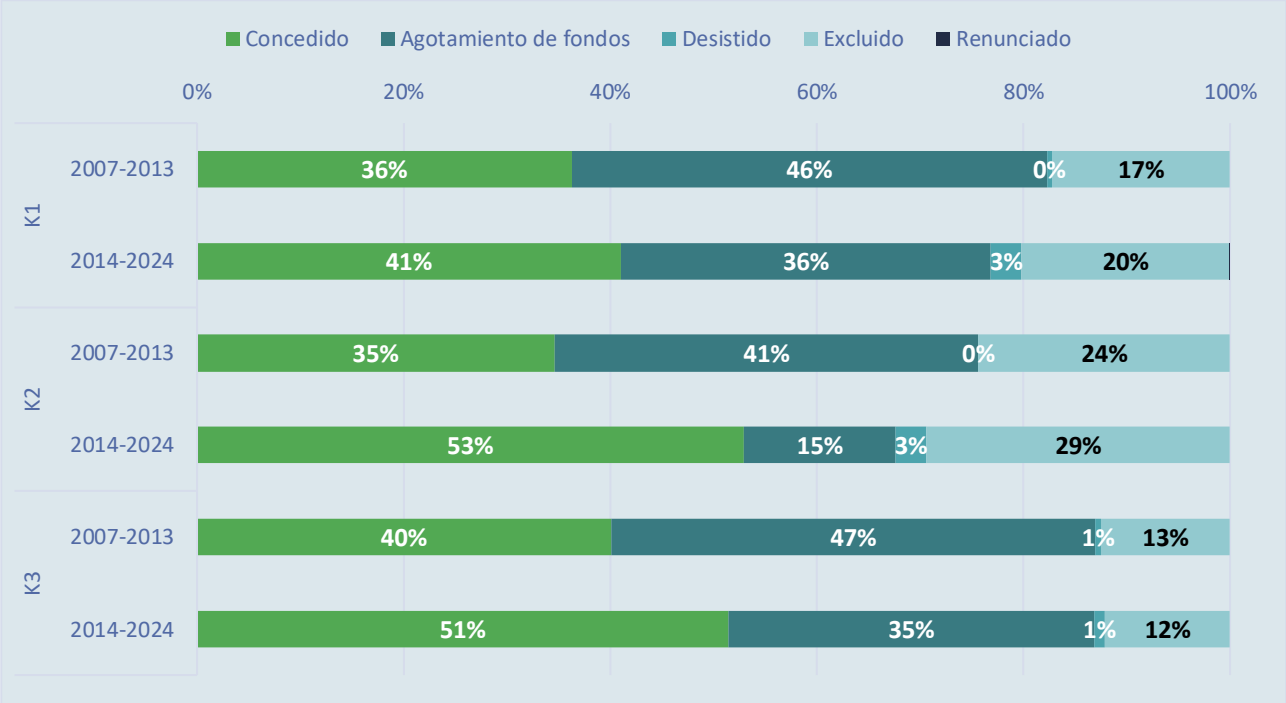


Poniendo el foco en las causas de no aprobación, la más habitual es el agotamiento de fondos que afecta en torno a 4 de cada 10 proyectos en el K1 y K3, siendo menor (30%) en el K2. Como se verá más adelante en este mismo capítulo, al analizar la evolución de la diferencia (€) entre la dotación presupuestaria disponible y el monto solicitado por las entidades por cada capítulo en relación al total disponible anual, la distancia entre la dotación de fondos disponibles y la cuantía total de financiación solicitada por los proyectos ha ido oscilando a lo largo de las diferentes convocatorias, lo cual explica el elevado porcentaje de proyectos que, aun cumpliendo con los requisitos mínimos, no pueden ser aprobados por agotamiento de fondos.

La segunda causa de no aprobación por orden de importancia es la exclusión, es decir, el incumplimiento de alguno de los requisitos exigidos por la normativa reguladora. Casi el 30% de los proyectos del K2 están afectados por esta causa de no aprobación y, en menor medida, proyectos del K1 (19%) y del K3 (12%).

Si se observan estos datos desagregados por periodos de planificación, tal como muestra el gráfico siguiente, durante las convocatorias 2014-2024 el porcentaje de proyectos concedidos aumenta para todos los capítulos y, en sentido inverso, disminuyen los proyectos que no se aprueban por agotamiento de fondos.

GRÁFICO 8. PORCENTAJE DE MOTIVOS DE APROBACIÓN O NO APROBACIÓN DE LOS PROYECTOS EN DOS PERIODOS DE PLANIFICACIÓN (2007-2013 Y 2014-2024), POR CAPÍTULO



De los 659 proyectos **excluidos**, en la tabla 4 se analizan los **motivos de no aprobación**, distinguiendo por capítulo. **El motivo que concentra un mayor número de proyectos está relacionado con la calidad técnica** apreciada durante la baremación, "Art. 6.2 m (puntuación)", con 314 proyectos, lo que representa el 48% sobre el total de proyectos excluidos. **Otros motivos** bastante numerosos son los recogidos en el:

- Art. 6.2 f (incorporación de la perspectiva de género): 52 proyectos
- Art. 6.2 l (no subsanar en tiempo y forma la documentación requerida): 47 proyectos
- Art. 6.2 d (viabilidad): 32 proyectos
- Art. 6.1 e (socia local): 30 proyectos

TABLA 4. CLASIFICACIÓN DE LOS MOTIVOS NO APROBACIÓN (EXCLUSIÓN), POR CAPÍTULO[13]

Motivo de no aprobación	K1	K2	K3	Todos los capítulos	% sobre total de excluidos
CAPÍTULO I AYUDAS A PROYECTOS DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO					
Art. 3 (objeto)	2	4		6	1%
Art. 5 (requisitos entidades solicitantes, genérico)	5			5	1%
Art. 5.1 f (obligaciones tributarias y de la Seguridad Social)		1		1	0%
Art. 6 (genérico)	1			1	0%

[13] La causa de exclusión por no alcanzar la puntuación mínima prevista en el art. 6.2.m comienza a aplicarse a partir de 2013

Art. 6.1 b (cofinanciación)	19	3	2	24	4%
Art. 6.1 b (cofinanciación) y Art. 6.2 (incumplimiento de varios supuestos)	2			2	0%
Art. 6.1 b (cofinanciación) y Art. 8.1 (evaluación)	1			1	0%
Art. 6.1 e (socia local)	27	3		30	5%
Art. 6.2 (incumplimiento de dos o más supuestos)	23		2	25	4%
Art. 6.2 a (pertinencia)	5			5	1%
Art. 6.2 b (coherencia)	17	1	2	20	3%
Art. 6.2 c (indicadores)	12			12	2%
Art. 6.2 d (viabilidad)	21		11	32	5%
Art. 6.2 e (sostenibilidad en el tiempo)	11	2		12	2%
Art. 6.2 f (incorporación de la perspectiva de género)	45	1	6	52	8%
Art. 6.2 g (capacidades locales)	9			9	1%
Art. 6.2 h (participación)	4			4	1%
Art. 6.2 l (no subsanar en tiempo y forma la documentación requerida)	34	4	9	47	7%
Art. 6.2 m (puntuación)	244	15	55	314	48%
Art. 8 (gastos imputables)	18			18	3%
CAPÍTULO II AYUDAS A PROYECTOS DE DESARROLLO PRODUCTIVO, DE FORMACIÓN Y ASISTENCIA TECNOLÓGICA					
Art. 9 (objeto)		5		5	1%
Art. 10.2 (registro de agentes de cooperación para el desarrollo)	2		2	4	1%
CAPÍTULO III AYUDAS A PROYECTOS DE EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO					
Art. 14 (objeto)			2	2	0%
Art. 16.2 (requisitos consorcio de entidades) en relación con los artículos 5.2 y 5.1.b)			2	2	0%
Art. 17.1 g (viabilidad)			10	10	2%
Art. 17.3 (requisitos proyectos)			1	1	0%
Art. 17.3 (requisitos de los proyectos) en relación con los art. 6.2 d (viabilidad) y art. 6.2 e (sostenibilidad en el tiempo)			1	1	0%
CAPÍTULO IV DISPOSICIONES COMUNES A LOS CAPÍTULOS PRECEDENTES					
Art. 22.3 b (facturas pro forma, presupuestos o valoraciones externas)	7		3	10	2%
Art. 23.4 (importe total máximo de subvenciones)	1			1	0%
Disposición Transitoria del Decreto 140/2018_registro de agentes	2			2	0%
Total	**512**	**39**	**108**	**659**	100%

Más minoritarias con las causas relacionadas con el **desistimiento** (en torno a un 1-2% de los proyectos no aprobados) y la **renuncia** (solo afecta a 1 proyecto).

DESFASE NORMATIVO Y SOLAPAMIENTOS

Desde la mirada interna de eLankidetza se coincide en que la clasificación en tres capítulos se sostiene sobre un instrumento que no ha cambiado significativamente con el tiempo y que, por tanto, se percibe como obsoleto y desfasado. Desfasado no porque haya dejado de ser aplicable, sino porque fue diseñado en un contexto institucional, territorial y sectorial distinto al actual. Desde entonces han cambiado las agendas de cooperación, la complejidad de los contextos, las capacidades de las entidades y las exigencias administrativas.

> *"Llevo baremando K1s y K2 desde el 2021 (…) y no entiendo cómo ese instrumento, ese decreto, no se ha cambiado y se ha cambiado la ley."*
>
> *"Para mí hay dos planos. Por un lado, el instrumento está desfasado y, por otro, la gestión del instrumento está desfasada en términos administrativos (…) administrativamente hay mucho que simplificar".*

Asimismo, se identifica una distancia entre el contenido del Decreto 34/2007 y su aplicación práctica, lo que abre márgenes de interpretación interna. Es sobre esta base, y cuando se aterriza en la estructura por capítulos, cuando se señalan solapamientos e indefiniciones, especialmente entre K1 y K2, mientras que en relación con K3 se subraya que muchos enfoques, metodologías y objetivos financiados atraviesan más de una modalidad.

> *"Entre el capítulo 1 y el 2 hay un solapamiento y una indefinición evidente (...) el capítulo 3 es un tema aparte porque no tiene otro ámbito."*

En este sentido, se señala que la diferencia entre capítulos tiene más que ver con el lugar de intervención que con los enfoques o finalidades perseguidas. Además, respecto al K2, desde la mirada interna se plantea que se trata del capítulo más difuso y con menor concurrencia.

> *"¿Qué nos diferencia? El lugar, el peso... K1 está en el sur geográfico, K3 aquí, y los K2 son un híbrido."*
>
> *"Habría que darle una vuelta al K2 porque realmente está quedándose un poco anecdótico..."*

Desde esta lectura, la clasificación por capítulos pudo tener sentido en el momento de formulación del Decreto 34/2007, pero hoy se considera poco útil, en tanto la evolución del sistema vasco de cooperación y de las prácticas de las entidades habría desbordado el esquema. En esa misma línea, se identifica que los solapamientos se concentran especialmente en K2 y K3, donde proyectos educativos, de sensibilización, movilización política o incidencia social no encajan con claridad en una sola modalidad. Además, se apunta un desfase entre el texto del Decreto 34/2007 y las orientaciones estratégicas posteriores, particularmente en la evolución del K3 hacia enfoques de educación para la transformación y acción política global.

> *"La clasificación en capítulos tenía sentido en su momento, pero hoy por hoy es una clasificación que no nos está resultando útil."*
>
> *"Hay proyectos que claramente son de K3, pero también tienen incidencia política (...) ¿y entonces qué haces?"*

En este sentido, se interpreta que las entidades solicitantes adaptan el lenguaje y la formulación para que sus proyectos puedan estar ubicados en los capítulos disponibles, entendiendo que esta adaptación responde más a la rigidez estructural del instrumento aprobado en 2007, y no tanto a una mala praxis.

> *"Hay entidades que lo que hacen es adaptar el lenguaje del proyecto al capítulo que les interesa. Y esto no es necesariamente un problema de mala praxis, sino que responde a una rigidez estructural del instrumento."*

La distancia entre el marco normativo y la realidad operativa y estratégica de los últimos años también se expresa en la evolución del K3. De esta forma, se destaca que este capítulo ha evolucionado desde acciones centradas en sensibilización hacia enfoques de transformación local-global, con una fuerte carga política y educativa, y que esa evolución se ha recogido parcialmente en baremos y prácticas, pero no en el texto del Decreto 34/2007.

> *"En el caso de K3, está claro que alrededor del 2015-2016 ya se inició esa reflexión y que teniendo una estrategia como es (H)abian, que no es solo de eLankidetza, se han hecho ajustes en el baremo para fomentar ese tipo de acciones. Pero es verdad que el decreto dice otra cosa."*
>
> *"De lo que hay en el Decreto a lo que se financia ahora hay bastante gap."*

Algo similar aparece en la valoración del K2, lo que habría favorecido cierta flexibilidad, pero también la falta de una identidad estratégica clara. En este sentido, se apunta que tanto K2 como K3 requerirían una actualización profunda dada la distancia entre lo que establece el Decreto 34/2007 y lo que se financia actualmente, y se plantea la necesidad de repensar el diseño general del instrumento desde una lógica más estratégica.

> *"El K2 ha sido siempre un capítulo extraño. Estaba más pensado para agentes tecnológicos: universidades, centros de investigación, cooperativismo… y la praxis ha sido que ha sido un poquito cajón de sastre. (…) Pero siendo que el K2 está un poco menos definido a nivel de diseño, creo que ha arrojado cosas interesantes, por la menor concurrencia."*
>
> *"No sé si tendrían que ser tres capítulos, uno o distintos Decretos para distintas iniciativas…"*

FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN A CONTEXTOS

SÍNTESIS

El instrumento muestra una adaptación parcial y desigual a la realidad de países y actores. Funciona mejor en la implementación y el seguimiento que en las fases de entrada, especialmente en formulación y baremación. Desde CAMEXCA se valora su flexibilidad y capacidad de ajuste ante crisis y marcos restrictivos, aunque algunos enfoques comunitarios encajan peor en un marco técnico. Desde Sudamérica se percibe una adecuación razonable del ciclo completo, más por el equilibrio entre flexibilidad y acompañamiento que por una adaptación país a país. Desde África se introduce la complejidad de responder al mismo tiempo a las prioridades recogidas en el PRO sin menoscabar las prioridades o necesidades País. Asimismo, se plantea como un instrumento concebido de manera genérica que, pese a la flexibilidad, no se ajusta del todo bien en los contextos marcados por la inestabilidad y dificultades logísticas en las que se insertan los proyectos. India sitúa el sistema en un punto intermedio y destaca la necesidad de buena interlocución e intermediación para traducir el trabajo en terreno. Desde la mirada interna, la menor adecuación se vincula a una normativa y una gestión percibidas como obsoletas y a una desconexión con contextos geopolíticos actuales, de modo que los ajustes realizados se interpretan como parches. En síntesis, el instrumento mantiene capacidad operativa, pero requiere mayor proporcionalidad y adaptabilidad para sostener seguridad jurídica sin perder respuesta contextual.

El diseño general de la convocatoria también se expresa en su capacidad de adaptación a contextos diversos. Desde la mirada interna de eLankidetza hay consenso en torno al desfase normativo del instrumento con el contexto actual de la cooperación, lo que limita la capacidad de actualización del instrumento e incluso provoca que algunas exigencias técnicas o administrativas no respondan a las realidades actuales de los contextos de intervención.

> *"El decreto está súper obsoleto… la baremación y todo se basan en un decreto obsoleto y que no se actualiza ni a la nueva ley ni al siglo 21 ni a la ley de subvenciones ni nada por el estilo."*

No obstante, se reconoce que el Decreto 34/2007 ha cumplido su función durante estos últimos 17 años, aunque necesite una adaptación para poder responder la realidad más reciente. Ha habido algunos ajustes y adaptaciones para intentar dar respuesta al contexto actual y redirigir recursos adecuadamente a través de acciones positivas y definición de sectores prioritarios.

> *"Las acciones positivas que se han puesto geográficamente en África y temáticamente en empoderamiento de mujeres… responden a la estrategia política."*

Poniendo el foco en K3, se coincide en que el instrumento no está plenamente adaptado a la realidad actual. Si bien se reconocen avances en la actualización de contenidos y estrategias, se considera que el marco normativo y operativo se ha quedado rezagado frente a nuevas necesidades. En este sentido, se ejemplifica el esfuerzo por mantener pertinencia temática pese a la falta de reformas estructurales mediante la actualización de contenidos vía estrategia de educación (H)ABIAN 2030.

> *"La convocatoria como tal está anticuada entre comillas… no ha cambiado el decreto, pero sí hemos intentado actualizar contenidos a través de la estrategia de educación (H)ABIAN 2030."*

Además se plantea que el instrumento de ayudas a proyectos, tal y como está diseñado actualmente, carece de la flexibilidad necesaria para adaptarse a la diversidad de realidades sociales, institucionales y geopolíticas en las que se desarrollan las intervenciones financiadas. Aunque la convocatoria tiene una estructura única, su aplicación homogénea a contextos profundamente heterogéneos genera efectos de distorsión e inequidad, especialmente en entornos con fragilidad institucional o conflicto.

> *"Cada vez hay más diversidad de contextos, pero la convocatoria sigue teniendo un formato muy uniforme. (…) No se adapta bien a situaciones inestables, con conflicto, represión, o informalidad institucional."*

Sin embargo, si bien se reconocen ciertos ajustes operativos, éstos no han sido suficientes para generar una estructura institucional flexible, por lo que se propone la posibilidad de diseñar líneas diferenciadas de convocatoria por contextos, sectores o tipos de entidades, lo que permitiría establecer criterios específicos, procedimientos ajustados y mecanismos de control proporcionados.

> *"Nosotras creemos que el instrumento debería tener más plasticidad. (…) Por ejemplo, diferenciando líneas por contexto o por tipo de actor."*

Además, se señala que las bases no permiten flexibilidad real, que las entidades tienen que encajar sus propuestas en el formato, distorsionando lo que quieren hacer, y que se han hecho ajustes puntuales sin un marco que permita adaptar condiciones a la naturaleza del proyecto o al entorno de ejecución.

> *"Las bases no permiten flexibilidad real. (…) Las entidades tienen que encajar sus propuestas en el formato, y eso acaba distorsionando lo que quieren hacer."*
>
> *"Se han hecho ajustes puntuales, pero no hay un marco que permita adaptar las condiciones a la naturaleza del proyecto o al entorno en el que se ejecuta."*

También se ofrece una mirada crítica sobre las limitaciones del instrumento para adaptarse a contextos diversos y cambiantes. Si bien se reconoce cierta flexibilidad interna en la interpretación normativa, ésta se percibe como insuficiente y dependiente del margen que deja el Decreto 34/2007 vigente, que arrastra una lógica y un diseño propios del año 2007. Es por ello por lo que se señala que el Decreto 34/2007 debe adaptarse a nuevas realidades, aunque nunca será perfecto, y que se trabaja en una normativa reguladora propia para actuar sobre algunas cuestiones de subvenciones generales. Asimismo, se apunta que las órdenes anuales permiten cierto ajuste, pero que las entidades también piden seguridad, motivo por el cual surgió el Decreto 34/2007 para aportar estabilidad en lo solicitado.

> *"El Decreto obviamente tiene que adaptarse a las nuevas realidades, pero nunca va a ser perfecto. (...) Por eso se está trabajando en tener una normativa reguladora propia donde se actúe sobre algunas cuestiones de las subvenciones generales."*
>
> *"Las órdenes anuales te permiten cierto ajuste, pero las entidades también nos piden seguridad. Por eso surgió este Decreto: porque las entidades pedían estabilidad en lo que se solicitaba."*
>
> *"Yo creo que sí que existe en la casa como cierta voluntad dentro del marco normativo de intentar adaptarnos a esos contextos cambiantes e intentar ser flexibles. (...) Pero a veces tenemos la línea de la norma. (...) Te marca una frontera."*

En el plano internacional, se identifica una desconexión entre requisitos normativos y realidades geopolíticas actuales (aumento de represión a ONGs, restricciones legales, crisis políticas, desaparición de entidades locales, inestabilidad económica, etc.). En este sentido, requisitos como certificados de inscripción se vuelven a menudo inviables o irrelevantes, y su aplicación estricta limita el acceso a la ayuda o penaliza en algunos contextos.

> *"Yo creo que a fecha de hoy, sobre todo los requisitos de acceso y los requisitos de justificación (...) no responden a los contextos. (...) Muchas de las cosas como requisitos de inscripción de la entidad local, garantía de números de cuenta, valorización de las aportaciones... tenían que ver con qué tipo de entidades había en los territorios. (...) Hoy, con las leyes contra ONGs, claro que no las registran, que no tienen permiso de acción."*

A nivel operativo, también se observa una sobrecarga burocrática y documental que no siempre se traduce en mejoras de calidad, cuestionándose exigencias de múltiples memorias o justificantes cuando podrían sustituirse por mecanismos más estratégicos, por lo que se propone una revisión de simplificación.

> *"No pidamos veinte memorias si en el propio formulario ya me explicas por qué requieres de una persona expatriada. (...) Igual con que tengamos nosotros un listado de los promedios salariales en ese país es suficiente y simplificaría las cosas."*
>
> *"Creo que hay que hacer una revisión de simplificación en términos de: ¿qué es lo importante?"*

Además, se apunta que el diseño actual requiere un alto nivel de tecnificación por parte de las entidades, lo cual excluye a actores sociales emergentes, pequeños o no especializados, y acaba chocando con el discurso de pluralidad, innovación y apertura del sistema vasco de

cooperación. Asimismo, se mencionan situaciones donde, en contextos como África, la entidad local desaparece y se presenta como modificación presupuestaria sin comunicación previa, señalándose que, sin comunicación, la adaptación no es viable.

> *"Hay iniciativas en África donde la entidad local desaparece. (...) Y te lo presentan como modificación presupuestaria sin haberlo comunicado previamente. (...) No es un tema de transparencia total, pero si no hay comunicación, la adaptación no es viable."*

Por último, desde una mirada jurídica, se cuestiona la capacidad de adaptación a la diversidad de contextos geográficos, políticos y operativos, planteando que el Decreto 34/2007 ha quedado desbordado tanto por los cambios del entorno internacional como por transformaciones normativas internas (ley de subvenciones, reglamentos específicos, etc.).

> *"El Decreto no obedece a la situación de hoy. (...) Un Decreto tiene vocación de permanencia. (...) Este año es perfecto, el año que viene también, pero dentro de tres años lo que pone ahí es un horror de gestionar. Y empiezas a colgar toda la seguridad jurídica de parches."*
>
> *"Estamos hablando de un Decreto que es del 2007, que está más desfasado de la realidad que cualquier cosa. (...) Luego hemos ido metiendo lo que ha ido pasando a lo largo de los años sin que el Decreto se actualice. (...) Toda la ley nueva de subvenciones, todas las normativas nuevas... Entonces eso es un Decreto que lo eliminaría."*

Así, se señala que el instrumento no refleja la heterogeneidad actual del ecosistema de cooperación y que su rigidez limita la capacidad de respuesta a coyunturas críticas o emergencias territoriales. Se ejemplifica con casos como Palestina, Nicaragua o África Subsahariana, argumentando que la arquitectura actual no permite diseñar respuestas específicas y contextualizadas, y que un Decreto 34/2007 no puede atender situaciones concretas de emergencia, proponiéndose convocatorias específicas o ad hoc.

> *"Un Decreto no puede atender a situaciones concretas de emergencia. Lo que tienes que hacer es convocatorias específicas. (...) Igual este año tendrías que sacar una específica para Palestina, o para África, o para Nicaragua. Y el Decreto no lo permite."*

En este sentido, se propone sustituir el Decreto 34/2007 por un modelo más flexible basado en órdenes de bases, que puedan tener vigencia plurianual y se formulen en función del marco definido por el Plan Estratégico que permita mantener garantías jurídicas y procedimentales suficientes, evitando que la flexibilización derive en inseguridad para la administración o para las entidades.

> *"Si tú haces unas órdenes de bases, que no tienen por qué ser a un año, sino a dos o a tres, o en función del Plan Estratégico, no estás atado de pies y manos."*

ADECUACIÓN A CONTEXTOS LOCALES

Respecto al grado de adecuación a la realidad de los diferentes países, por fase de proyecto (formulación, baremación, implementación, evaluación y cierre), desde la voz de las organizaciones de **CAMEXCA** se plantea que el instrumento muestra un buen nivel de adecuación a la realidad de los países, percibiéndose flexibilidad, sensibilidad política y capacidad de ajuste.

> *"Realmente los instrumentos que se utilizan a través del Gobierno Vasco son flexibles, son totalmente flexibles"*
>
> *"Después facilita mucho la ejecución, y ahí vemos que entonces el instrumento es más flexible."*

No obstante, se destaca que la formulación es la fase menos adaptada, ya que se percibe como compleja, técnica y exigente, con formularios extensos y reiterativos y con plazos cortos que no se ajustan a dinámicas comunitarias basadas en consulta colectiva o toma de decisiones asamblearia, generando tensión y dificultades para cumplir los requisitos en tiempo.

> *"Esta forma que sale un mes la convocatoria con sus lineamientos. Y tenemos solamente este mes para cumplir con los requisitos."*
>
> *"Siempre hemos visto el de la Agencia Vasca como de los más complejos y difícil de rellenar para presentarse a la formulación"*

Además, se señala que la baremación refuerza esta tensión al tener que priorizar el cumplimiento técnico-formal sobre la coherencia política, cultural o territorial, lo que acaba introduciendo un desajuste entre calidad técnica y el contexto. De esta forma, el sistema de puntos se describe como rígido y excesivamente técnico, con poco margen para valorar procesos, trayectorias o enfoques políticos en contextos complejos, y con exigencias técnicas específicas que no siempre encajan con prácticas comunitarias.

> *"El puntaje como que está demasiado técnico. Tiene que ser como más político."*

Sin embargo, en contraste con la formulación y baremación, la implementación se valora de forma más positiva, destacando la capacidad del instrumento para adaptarse a contextos cambiantes (crisis políticas, paros, bloqueos, emergencias, restricciones legales), con posibilidad de reprogramar tiempos, cronogramas o presupuestos, y con comprensión para ajustar planificación y ejecución, por ejemplo, mediante la aprobación de modificaciones sustanciales por parte de eLankidetza.

> *"Dan facilidad de uno… previa justificación, poder hacer alguna reprogramación, o de tiempo, o de cronograma."*
>
> *"Es importante esa flexibilidad que el Gobierno Vasco puede tener a la hora de la modificación de los plazos o de las pausas o de las ampliaciones de proyectos."*

Desde la voz de las organizaciones de **Sudamérica** se plantea que el instrumento presenta un grado de adecuación razonable a realidades nacionales y organizativas diversas cuando se mira

el ciclo completo. No obstante, esta adecuación no se percibe homogénea, sino más bien como el resultado de un equilibrio entre flexibilidad y acompañamiento que como una adaptación por país o tipo de entidad.

> *"Es difícil sintetizar la problemática compleja en diez líneas de trabajo, cuando estás hablando de realidades muy atravesadas por desigualdades y conflictos."*

Además, en la fase de formulación, se valora positivamente la mayor claridad y síntesis introducidas en los últimos años y la utilidad de los formularios para ordenar la intervención y vincular actividades, resultados e indicadores. Sin embargo, se remarca la dificultad de traducir contextos complejos a formatos breves, especialmente para organizaciones sociales, indígenas o feministas, donde la adecuación depende en gran medida del acompañamiento de las copartes para ir adaptándose.

> *"Nosotras no somos de la academia, somos organizaciones sociales. Al inicio el formulario era muy complejo, y ha sido con el acompañamiento que hemos podido ir adaptándonos."*

También en la implementación se recupera una valoración más positiva, destacándose la flexibilidad para introducir modificaciones sustanciales, ajustar actividades o solicitar ampliaciones de plazo ante cambios de contexto, y se resalta el diálogo y entendimiento aun respetando formatos.

> *"Siempre se puede comunicar, siempre hay espacio de diálogo. Aunque haya que respetar los formatos, hay entendimiento."*

Desde el continente africano, se expresa que no tienen especial dificultad de ajustarse al enfoque planteado por eLankidetza (ver página 54-55 de este documento), pero se considera, en algunos casos, que las prioridades de enfoque propuestas en el instrumento no siempre son coincidentes con las que promueven otros organismos del continente más apegados al territorio.

> *"A veces nos encontramos con que las prioridades que se fomentan en la Agencia Vasca son diferentes a las de algunas instituciones en mi país. Entonces, ¿qué hacemos? Es importante la financiación de la Agencia para que las cosas salgan, pero es difícil que un proyecto pueda responder a todo"*

Asimismo, se identifica un decalaje entre el propio diseño del instrumento y la realidad local. Aunque se reconoce que muchas veces el instrumento ofrece cierta laxitud, no siempre resulta fácil "encajar" las realidades en las que se insertan los proyectos y la estructura del mismo. Así, proyectos que se insertan en escenarios atravesados por las siguientes casuísticas, tendrían ciertas dificultades de poder responder a los requerimientos del PRO:

- Situación de inseguridad en algunos ámbitos de desarrollo del proyecto.
- Dificultades para la movilización de técnicos/as y formadores/as dadas las complejidades de desplazamiento en algunos emplazamientos.
- Imprevisibilidad del contexto en general: inestabilidad o cambios políticos (elección, relevos en los ministerios, disponibilidad de actores de administración y locales, etc.), contratiempos climáticos, demoras administrativas,etc.).

- Limitaciones para la subcontratación de servicios en un escenario dónde no se pueden garantizar la presentación de más de un presupuesto por falta de “oferta”.

> *“El principal obstáculo que encontramos nosotros es el tiempo. El instrumento está pensado como si los proyectos avanzasen de manera lineal. Pero siempre hay cosas ajenas al proyecto y a nosotros que lo limitan”*
>
> *“Encontramos mucha inestabilidad aquí para cumplir con los plazos. Son plazos generales, pero aunque se trata de comprender, no están pensados para lo que vivimos aquí”*

Desde la voz de las organizaciones de **India** se plantea que los requerimientos actuales se perciben “intermedios” (ni muy fáciles ni muy rígidos) y se valora positivamente el diálogo para explicar y comprender razones de valoraciones y cambios, entendiendo que el proceso busca no ser totalmente rígido e intentar entender, aunque haya condiciones a seguir.

> *“También hemos tenido un proceso muy fluido. O sea, siempre volvemos con ciertas explicaciones y desviaciones, razones de desviación y todo eso. Así que ese giro, esos cambios, es algo que no es muy rígido. Intentan entender también.”*

ACCESO, REQUISITOS Y BARRERAS DE ENTRADA

REQUISITOS DE ACCESO, COFINANCIACIÓN Y PROPORCIONALIDAD

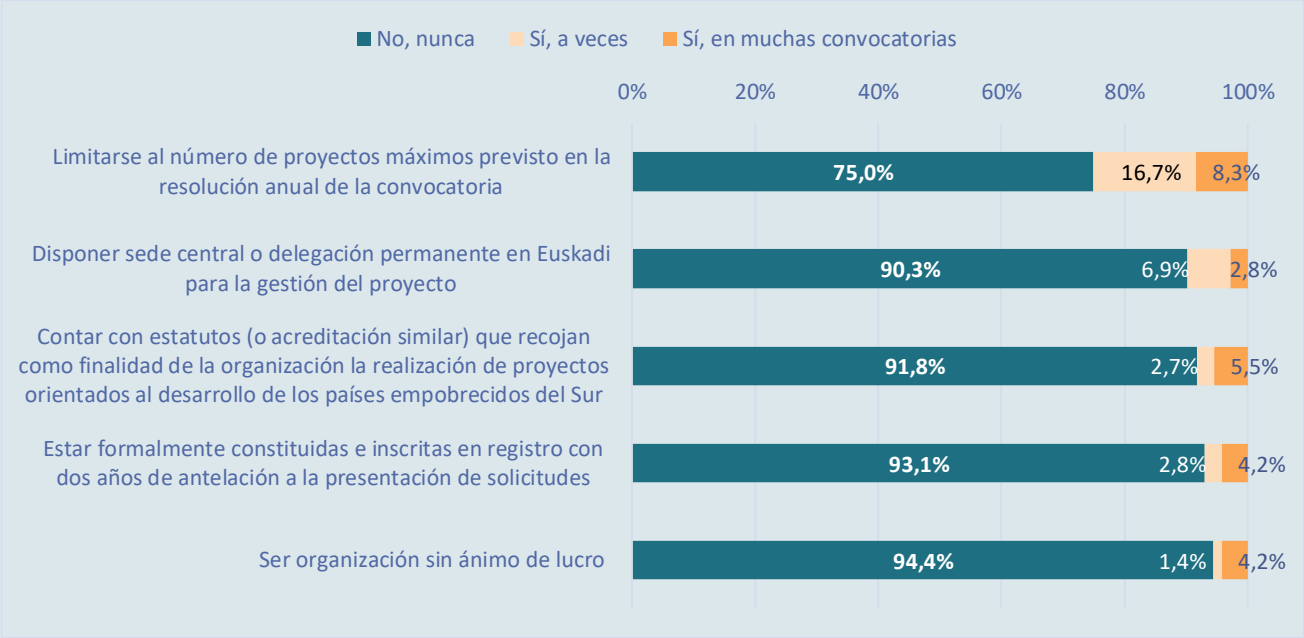
SÍNTESIS

En conjunto, los requisitos de acceso son globalmente adecuados, pero no siempre proporcionales. No parecen traducirse en un volumen relevante de exclusiones, pero introducen exigencias de cumplimiento y condicionantes que pueden desincentivar la participación de algunas entidades, especialmente aquellas con menor capacidad instalada. La cofinanciación apenas aparece como causa de exclusión (sólo 5 proyectos bien valorados se quedaron fuera por no alcanzarla, todos en K1), aunque en la encuesta se cuestiona su viabilidad y se critica más entre entidades que no presentan proyectos, lo que sugiere un posible efecto como barrera de entrada. Respecto a los requisitos formales, el que más condiciona es el límite de número máximo de proyectos, señalado por el 25% como obstáculo para presentarse a algunas o muchas convocatorias, con mayor incidencia en K1. En el caso de las entidades locales, lo más complejo es cumplir con los requisitos asociados al registro y a la personalidad jurídica, mientras que formar consorcio se percibe como menos problemático en general.

REQUISITOS FORMALES DE LAS ENTIDADES SOLICITANTES

El requisito de **limitarse al número de proyectos máximos previsto en la resolución anual de la convocatoria es el que más dificulta** que las entidades se presenten a la convocatoria; mientras que en el **resto** de los requisitos, como se observa en el gráfico siguiente, este porcentaje se sitúa **por debajo del 10%**

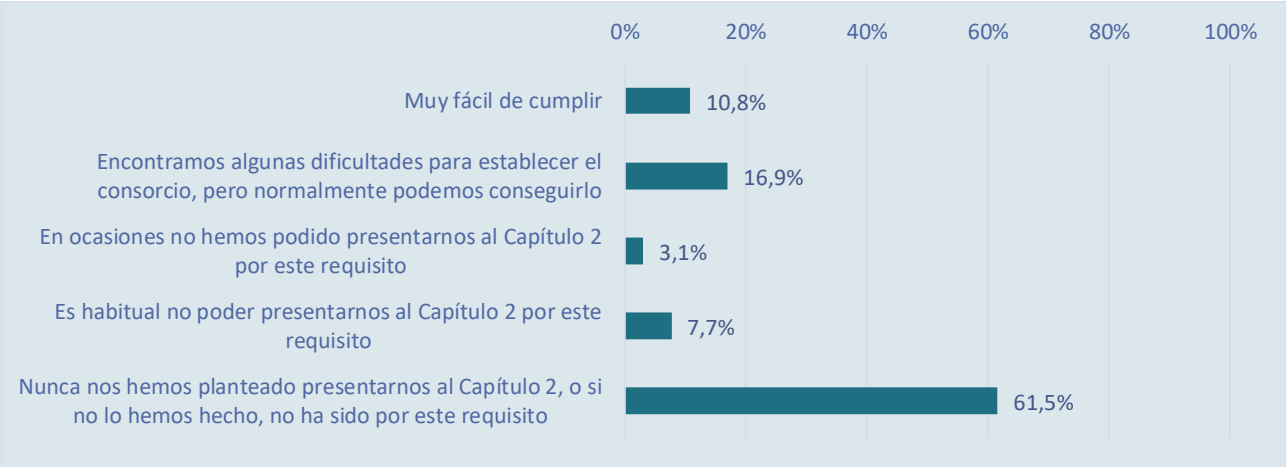
GRÁFICO 9. GRADO EN QUE LOS REQUISITOS FORMALES HAN DIFICULTADO QUE LAS ENTIDADES VASCAS SOLICITANTES PRESENTEN PROYECTOS A LAS CONVOCATORIAS



- **El 25%** de las entidades afirman que el requisito de **limitarse al número de proyectos máximos** previsto en la resolución anual de la convocatoria condiciona que dicha entidad se presente a algunas o muchas convocatorias. Se identifican **mayores dificultades en el K1** (solo el 65% de las entidades de este capítulo afirman que nunca es un obstáculo) (**, Phi = 0,392, con un tamaño moderado).
- **El 9,7%** de las entidades reconocen que el requisito de **disponer sede central o delegación permanente en Euskadi** para la gestión del proyecto ha condicionado que la organización se presente a algunas o muchas convocatorias.
- **El 8,2%** de las entidades reconocen que el requisito de **contar con estatutos** (o acreditación similar) que recojan como finalidad de la organización la realización de **proyectos orientados al desarrollo de los países empobrecidos del Sur** ha condicionado que la organización se presente a algunas o muchos capítulos. Se observan **mayores dificultades en el K2** (para el 50% "a veces" y 50% "en muchas convocatorias" implica una barrera) (**, Phi = 0,714, con un tamaño grande).
- **El 6,9%** de las entidades reconocen que el requisito de estar **formalmente constituidas e inscritas en registro con dos años de antelación** a la presentación de solicitudes ha condicionado que la organización se presente a algunas o muchas convocatorias.
- **El 5,6%** de las entidades reconocen que el requisito de estar ser **organización sin ánimo de lucro** ha condicionado que la organización se presente a algunas o muchas convocatorias. Supone **mayores dificultades en el K2** (el 100% de las entidades de este capítulo afirman que "a veces" supone un obstáculo) (**, Phi = 1,000, con un tamaño grande).

Por otro lado, en lo que se refiere al requisito de **"Concurrir al Cap. II mediante figura del consorcio en caso de haberse presentado también al Cap. I."** (ver gráfico 10), lo más habitual (61,5%) es que las entidades no se hayan planteado presentarse al K2. *Entre las que sí lo han hecho*, **dos tercios aproximadamente de las entidades presentan dificultades** (en distinto grado) para cumplir con este requisito. Solo el tercio restante de entidades afirma que es un aspecto muy fácil de cumplir.

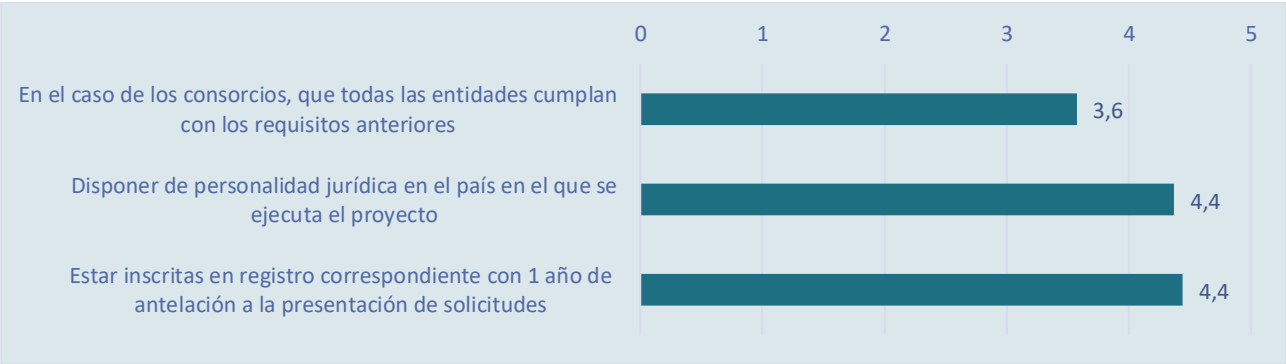
GRÁFICO 10. GRADO EN QUE EL REQUISITO DE CONCURRIR SIMULTÁNEAMENTE AL K1 Y AL K2 HA FACILITADO/DIFICULTADO QUE LAS ENTIDADES VASCAS SOLICITANTES PRESENTEN PROYECTOS A LA CONVOCATORIA



REQUISITOS FORMALES DE LAS ENTIDADES LOCALES

De los requisitos formales establecidos las organizaciones locales señalan que **el más fácil de cumplir es el vinculado al cumplimiento de los requerimientos para formar un consorcio** (media de 3,6 en una escala de 1-5 dónde 5 representa la máxima dificultad). Aquellos otros requisitos asociados a la **inscripción en el registro y con la personalidad jurídica**, son vinculados con una **mayor complejidad** para su cumplimiento (4,4 en ambos casos).

GRÁFICO 11. GRADO EN QUE LOS REQUISITOS FORMALES HAN FACILITADO/DIFICULTADO QUE LAS ENTIDADES SOCIAS LOCALES PRESENTEN PROYECTOS A LAS CONVOCATORIAS



Estas medias se distribuyen de manera **homogénea entre los tipos de entidades**. Con las siguientes excepciones. Se observa una pauta leve por la que las entidades locales vinculadas a **K2**. En el primer caso, estas diferencias no son significativas, 2 décimas, pero cuentan con un

tamaño del efecto medio. Eta cuadrado =0,50). En el segundo sí lo son (**), aunque se sustenta sobre pocos casos (tamaño del efecto bajo, eta cuadrado = 0,14).

REQUISITOS VINCULADOS AL ENFOQUE

No se observa una distancia muy elevada entre el grado de facilidad de cumplir los diferentes requisitos vinculados al enfoque. En general, **todas las entidades se ubican en un rango entre 3,6 y 4,4** de **dificultad media** percibida en una escala dónde 5 representa máxima facilidad de cumplimiento, tal como muestra el gráfico 12. No obstante, dos de ellos se consideran un poco **más difíciles: garantizar la sostenibilidad ecológica** (3,6) y **responder a las prioridades estratégicas de eLankidetza** (3,9).

Por su parte, **el personal expatriado se ubica en un rango más amplio entre 2,8 y 4,7** de dificultad media percibida, considerando aún mayor la dificultad vinculada a los requisitos anteriormente mencionados de **sostenibilidad ecológica** (2,8) y **prioridades estratégicas** (2,9). Sin embargo, en este último hay **disparidad en la percepción del grado de dificultad** (dispersión alta, con 1,52 de desviación típica).

GRÁFICO 12. GRADO DE DIFICULTAD PARA QUE LAS ENTIDADES CUMPLAN LOS REQUISITOS DE LOS PROYECTOS DEL K1 Y K2 VINCULADOS AL ENFOQUE



Se identifica una pauta por la que las entidades locales asociadas al **K2** tienen **mayores dificultades** para cumplir algunos requisitos de enfoque que sus homónimas del K1. Estas diferencias son significativas en el caso de responder a las prioridades estratégicas de eLankidetza, incorporar la perspectiva de género y garantizar la participación de la población sujeto (tamaño del efecto bajo en todos los casos).

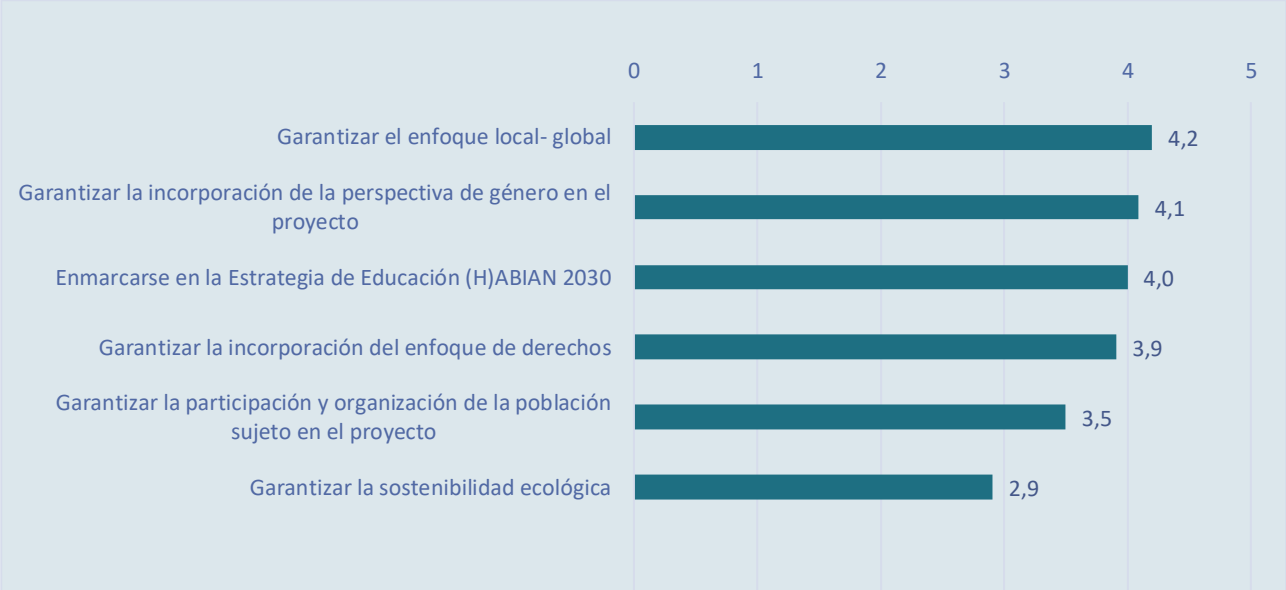
Las entidades vascas y locales no refieren un grado de dificultad similar: exceptuando el objetivo de responder a la lucha contra la pobreza, en el resto de enfoques **son las organizaciones vascas las que apuntan a un grado mayor de dificultad** para lograr el requisito (**, y tamaño del efecto bajo en todos los casos).

Dentro de las entidades locales, se ha observado una tendencia significativa en los diferentes requisitos vinculados al enfoque por la que **las organizaciones africanas percibirían un grado de dificultad menor** que el resto, especialmente con respecto a las asiáticas (si bien es cierto que en el caso de estas últimas hay muy pocos casos). Específicamente las **puntuaciones de las entidades africanas** respecto al cumplimiento de los requisitos vinculados al enfoque son más elevadas para todas las categorías del análisis:

- Realizarse a través de al menos una entidad local en los países empobrecidos del Sur: 4,8 puntos en las entidades africanas (en comparación con los 4,4 puntos de media para todas las regiones).
- Responder a la estrategia de lucha contra la pobreza de la población sujeto: 4,5 puntos (frente a los 4,1 de media).
- Responder a las prioridades estratégicas de eLankidetza: empoderamiento de mujeres; protección a personas defensoras de derechos humanos; cooperación en el continente africano proyectos del K1 y K2 (enfoque prioridades eLankidetza): 4,5 puntos (frente a los 4,2 de media).
- Garantizar la incorporación de la perspectiva de género en el proyecto: 4,7 puntos (frente a los 4,1 de media).
- Garantizar la participación de la población sujeto en el proyecto: 4,6 puntos (frente a los 4,2 de media).
- Fomentar el fortalecimiento de las organizaciones locales: 4,8 puntos (frente a los 4,2 de media).
- Garantizar la incorporación del enfoque de derechos: 4,8 puntos (frente a los 4,2 de media).
- Garantizar la sostenibilidad ecológica: 4,7 puntos (frente a los 3,6 de media).

Por otro lado, como puede observarse en el gráfico 13, los enfoques considerados más complejos de incorporar por las **entidades del K3** son la garantía de la **sostenibilidad ecológica** (2,9), garantizar la **participación y organización de la población sujeto** (3,5) y garantizar la incorporación del **enfoque de derechos** (3,9).

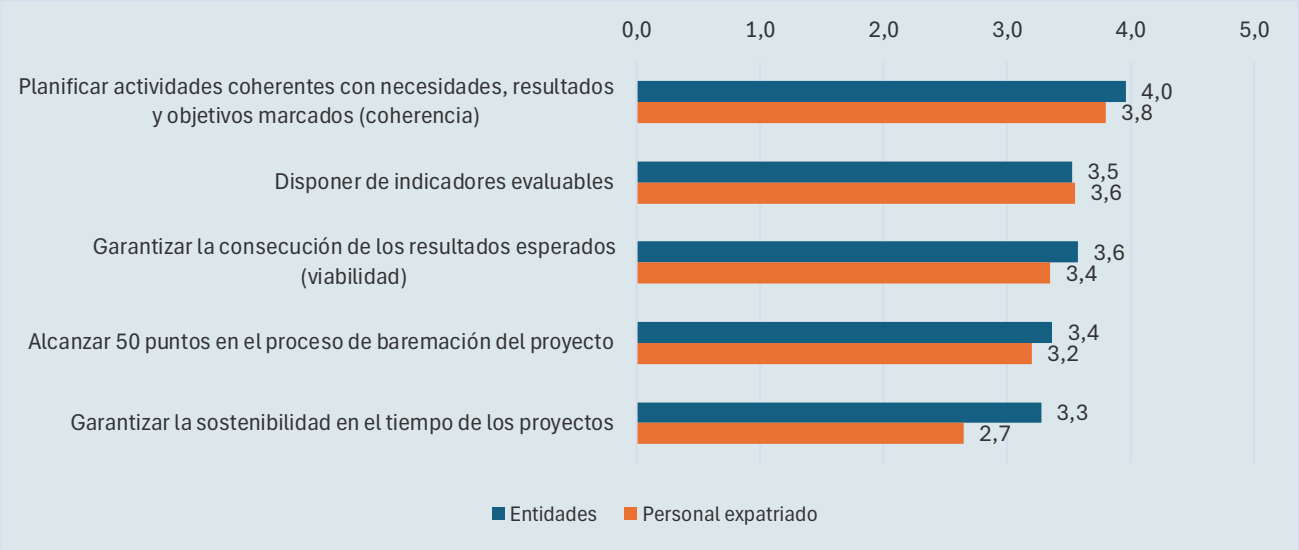
GRÁFICO 13. GRADO DE DIFICULTAD PARA QUE LAS ENTIDADES CUMPLAN LOS REQUISITOS DE LOS PROYECTOS DEL K3 VINCULADOS AL ENFOQUE



REQUISITOS VINCULADOS A LA CALIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO

Los requisitos de calidad para las entidades cuentan con **grado medio de dificultad** percibida, con un rango que va desde 3,3 (sostenibilidad de los proyectos) hasta 4 puntos (planificación coherente) en una escala 1-5. Para el personal expatriado el grado medio de dificultad aumenta ligeramente con un rango que va desde 2,7 hasta 3,8, como se puede observar en el siguiente gráfico. También se observa **menor consenso sobre la dificultad de disponer de indicadores evaluables** (dispersión alta, con 2 de desviación típica).

GRÁFICO 14. GRADO DE DIFICULTAD PARA QUE LAS ENTIDADES CUMPLAN LOS REQUISITOS DE LOS PROYECTOS K1 Y K2 VINCULADOS A LA CALIDAD TÉCNICA

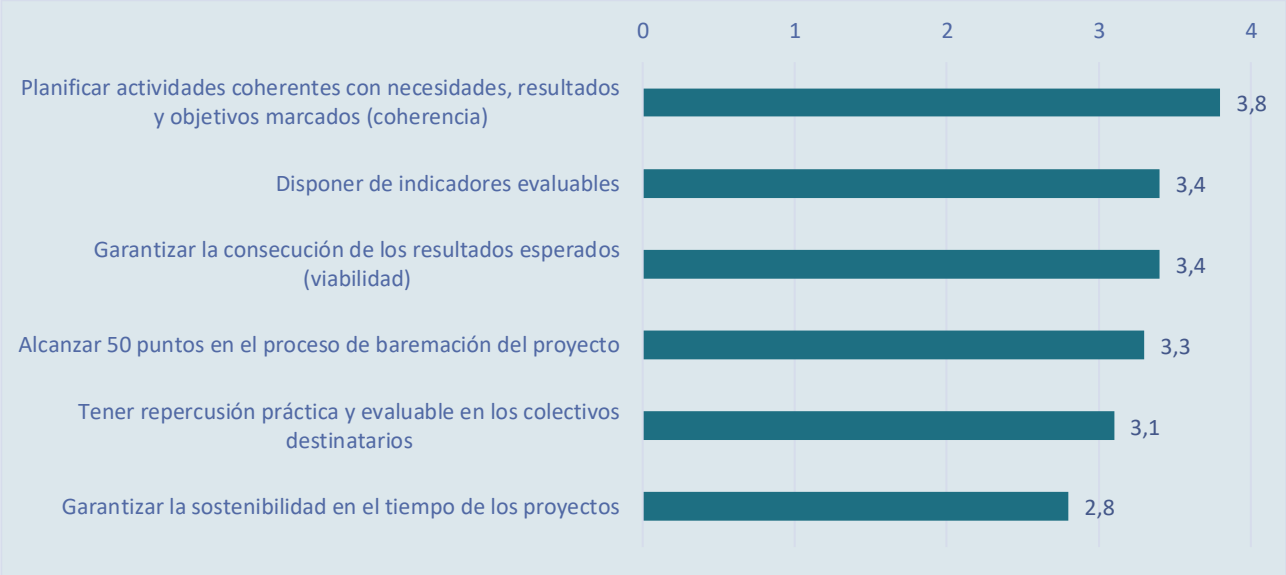


El grado de dificultad percibido **es mayor** en las siguientes tipologías de entidades:

- Organizaciones **vascas** respecto a las entidades locales. La diferencia entre ambas es sostenida para los diferentes ítems contemplados, con una máxima diferencia para el requisito de lograr la sostenibilidad de los proyectos con diferencias de hasta 1 punto de media (**, tamaño del efecto bajo).
- Organizaciones **vinculadas a K2**, respecto a las de K1, en relación con el logro de 50 puntos en el proceso de baremación, y a garantizar la sostenibilidad de los proyectos (**, tamaño del efecto bajo).
- Organizaciones **de Sudamérica** en relación con las entidades de otras regiones: esta pauta no se sustenta sobre diferencias muy grandes, pero sí es coherente en todos los ítems contemplados (**, tamaño del efecto bajo)

Los **requisitos de calidad en K3** cuentan con **grado medio de dificultad** percibida, con un rango que va desde 2,8 hasta 3,8 puntos en una escala 1-5, algo menor que en el caso de las entidades locales y vascas de K2 y K1. El aspecto declarado como **más factible es la planificación de actividades con coherencia** (3,8) en contraposición a la sostenibilidad en el tiempo de los proyectos, que es el considerado más complicado de alcanzar (2,8).

GRÁFICO 15. GRADO DE DIFICULTAD PARA QUE LAS ENTIDADES CUMPLAN LOS REQUISITOS DE LOS PROYECTOS DEL K3 VINCULADOS A LA CALIDAD TÉCNICA

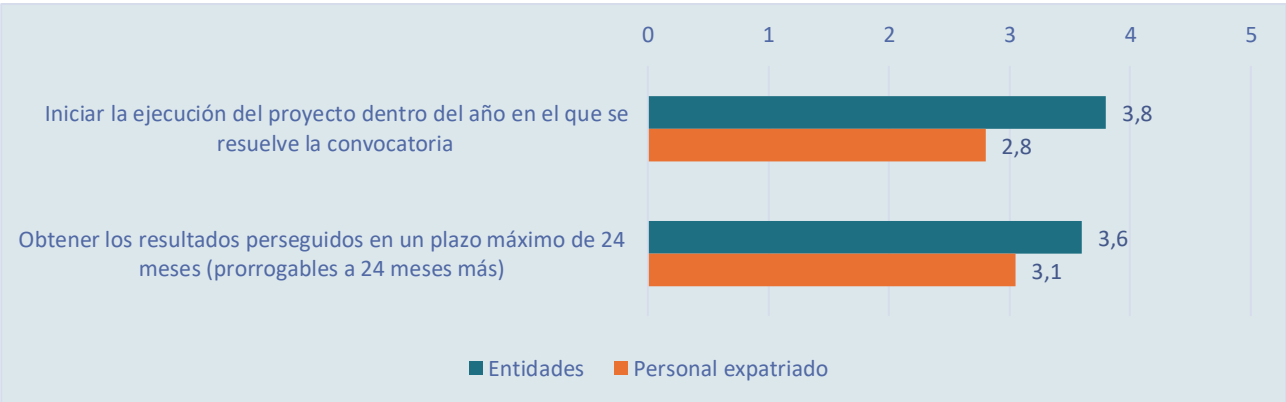


REQUISITOS VINCULADOS A LAS CONDICIONES DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

En relación con la ejecución de los proyectos los ítems analizados son percibidos con una **dificultad media por las entidades** (3,6 y 3,8 puntos en una escala 1-5) y una **media-alta** por **el personal expatriado** (2,8 y 3,1 puntos), como se muestra en el gráfico 15.

Las **entidades vascas** en relación con las locales, las organizaciones del **K2**, con respecto a K1, y las entidades de **Sudamérica y CAMEXCA** en comparación con las otras regiones consideran más **complicado iniciar la ejecución del proyecto en el año** en el que se resuelve la convocatoria (**, tamaño del efecto bajo).

GRÁFICO 16. GRADO DE DIFICULTAD PARA QUE LAS ENTIDADES CUMPLAN LOS REQUISITOS DE LOS PROYECTOS DEL K1 Y K2 VINCULADOS A LAS CONDICIONES DE EJECUCIÓN

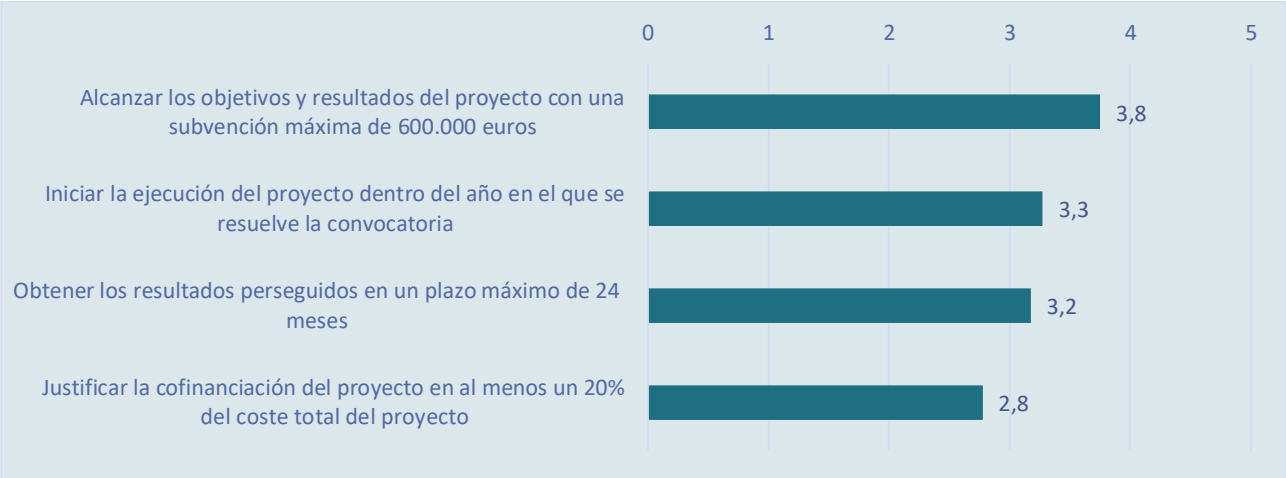


El **requisito específico de K2** de estar enmarcado en uno de los sectores prioritarios se percibe con una dificultad media (3,6). Esta media se distribuye de manera homogénea si se tiene en cuenta el tipo de entidad y la región.

En el caso del **K3**, el cumplimiento de los requisitos vinculados a las condiciones de ejecución también muestran **puntuaciones medias**, entre el 2,8 y el 3,8. El requisito más fácil de cumplir corresponde con Alcanzar los objetivos y resultados del proyecto con una subvención máxima

de 600.000 euros, mientras que **justificar la cofinanciación supone el más difícil** para las entidades.

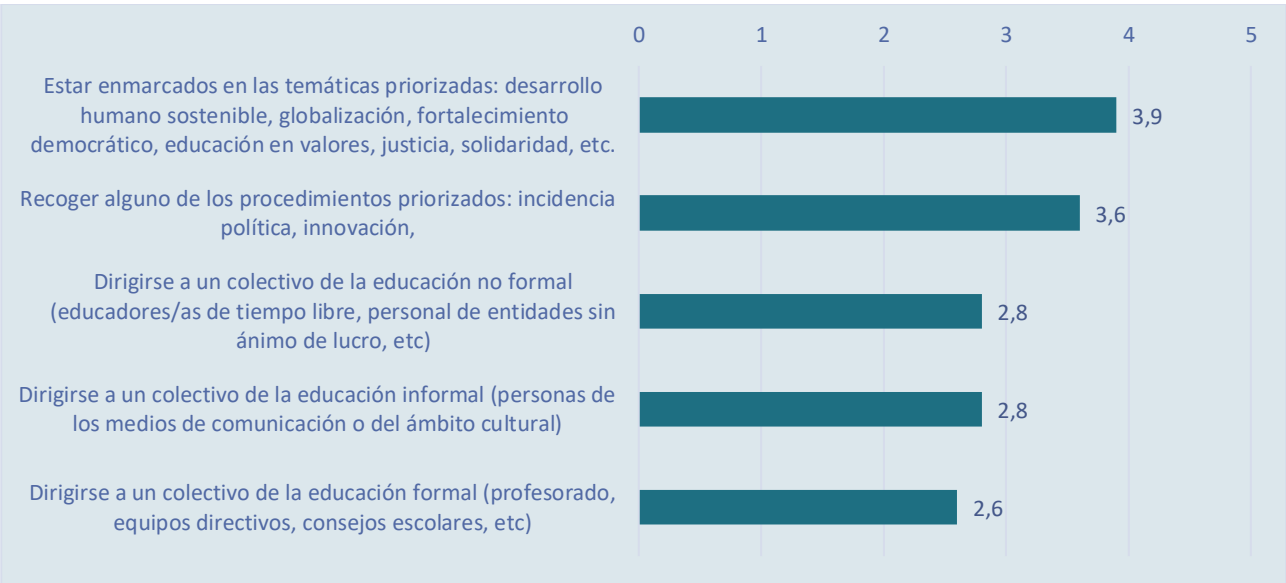
GRÁFICO 17. GRADO DE DIFICULTAD PARA QUE LAS ENTIDADES CUMPLAN LOS REQUISITOS DE LOS PROYECTOS DEL K3 VINCULADOS A LAS CONDICIONES DE EJECUCIÓN



REQUISITOS VINCULADOS A ÁMBITOS, TEMÁTICAS Y AL PROCEDIMIENTO DEL K3

Se percibe una **mayor complejidad** en el cumplimiento de los requisitos relacionados con **dirigirse a un colectivo de la educación formal, no formal o informal,** con puntuaciones que oscilan entre 2,6 y 2,8 puntos.

GRÁFICO 18. GRADO DE DIFICULTAD PARA QUE LAS ENTIDADES CUMPLAN LOS REQUISITOS DE LOS PROYECTOS DEL K3 VINCULADOS A ÁMBITOS Y TEMÁTICAS



VALORACIÓN CUALITATIVA SOBRE LA PERTINENCIA Y UTILIDAD DE LOS REQUISITOS

Desde la mirada interna de eLankidetza se cuestiona la pertinencia de los requisitos establecidos por la normativa, en la medida en que son valorados como excesivos en lo administrativo y no siempre ajustados a la realidad de las entidades ni a la diversidad de contextos en los que estas trabajan. De este modo, se plantea que en los requisitos pueden

llegar a primar el control administrativo y la homogeneidad procedimental, frente al acceso equitativo de las entidades a la financiación.

> *"Para mí hay dos planos. Por un lado, el instrumento está desfasado y, por otro, la gestión del instrumento está desfasada en términos administrativos. Y ahí yo creo que podemos estar todas de acuerdo aquí con el sector, en que administrativamente hay mucho que simplificar y que los nuevos decretos ya han hecho simplificación y ahí ya se puede aligerar mucha de la carga administrativa dentro y fuera."*

En esa misma línea, se matiza que los requisitos formales de acceso no son necesariamente excluyentes en sí mismos, y que el obstáculo principal se sitúa en la exigencia técnica, metodológica y documental de las propuestas. De esta manera, se refuerza la idea de que la barrera opera más por capacidad real de las entidades (tiempo, personal, experiencia, trayectoria y manejo técnico) que por el propio cumplimiento formal de los requisitos de entrada.

> *"Yo no creo que sea los requisitos de acceso a la convocatoria, sino los requisitos de las propuestas… porque es muy exigente lo que es la solicitud y la formulación técnica. No creo que deje entidades fuera, sino que entidades que cumplen los requisitos para poder optar, quizás no se presentan porque lo que se requiere para salir adjudicataria es muy exigente."*

Esta exigencia se concreta especialmente en la formulación técnica, el manejo del marco lógico, la definición de indicadores, los diagnósticos de situación y la incorporación de las transversales. También se vincula con la necesidad de acreditar trayectoria de trabajo, conocimiento de la población sujeto y viabilidad institucional. Por ello, aunque el acceso jurídico-formal pueda parecer limitado en términos de requisitos, la entrada efectiva al instrumento exige una capacidad técnica considerable.

> *"Hay un nivel de exigencia alto en relación con tener trayectoria de trabajo en el ámbito… requiere un conocimiento importante de la población sujeto con la que vas a trabajar, y un manejo del marco lógico importante, con indicadores y diagnósticos de situación en cada una de las transversales."*

Asimismo, se subraya que lo más difícil no reside únicamente en cumplir requisitos técnicos en el momento de la formulación, sino en disponer de estructura suficiente para sostener el trabajo que exige la convocatoria. La viabilidad institucional, el tiempo requerido para formular y los recursos de personal disponibles aparecen, así como condiciones decisivas para poder concurrir con garantías.

> *"Son muchos… requisitos técnicos del momento, de la formulación del proyecto, pero también de la entidad… lo más difícil es la viabilidad institucional, el tiempo requerido para la formulación y los recursos a nivel de personal."*

En relación con la carga documental, desde eLankidetza se retoma la necesidad de agilizar el procedimiento. Los requisitos de la convocatoria son considerados complejos, especialmente en lo relativo a la documentación requerida, como proformas, facturas y recibos. Este tipo de exigencias refuerza la lectura de que la convocatoria termina concentrándose, principalmente, en entidades con una trayectoria consolidada y con mayor capacidad administrativa.

> *"Uno de los puntos que más esfuerzo requiere a las entidades es lo de la presentación de las proformas, factura, recibos.."*

En este sentido, la carga documental no afecta por igual a todas las organizaciones. Las entidades con equipos técnicos más amplios, experiencia acumulada y procedimientos administrativos consolidados pueden responder con mayor solvencia, mientras que otras entidades, aun cumpliendo los requisitos básicos, pueden quedar desincentivadas o tener mayores dificultades para presentarse.

> *"Esto hace que no cualquier entidad pueda presentarse a la convocatoria y que, al final, los fondos de la convocatoria vayan, principalmente, a entidades con una gran trayectoria."*

Además, se señala como especialmente complejo el requisito de cofinanciación, tanto por el tiempo que requiere como por las dificultades operativas ligadas a contextos multilingües y a la calidad de las traducciones. La gestión de documentación procedente de países del Sur, en diferentes idiomas y con niveles variables de formalización administrativa, incrementa la carga de revisión y tramitación.

> *"La verdad es que el tema de la cofinanciación es lo más complicado, es lo que más tiempo lleva, y luego, además, nos encontramos que, estamos hablando de países del sur, entonces pues, francés, inglés, portugués, árabe, ... de todo. Y bueno, pese a que se les pide una traducción, no jurada, que sea una traducción literal, pues, algunas veces, está hecha pues de aquella manera. Entonces, pues lleva tiempo."*

Desde eLankidetza se plantea también que la aplicación uniforme de requisitos técnicos y administrativos actúa como obstáculo para organizaciones pequeñas, entidades con menor estructura o aquellas que operan en contextos frágiles. El problema no sería solo la existencia de requisitos, sino su aplicación homogénea a realidades organizativas muy distintas.

> *"Los requisitos son iguales para todas, y eso genera problemas. (...) No es lo mismo una organización pequeña, que trabaja con recursos limitados, que una que presenta proyectos de medio millón. Pero se les pide lo mismo."*

Esta dificultad se acentúa en contextos con menor estructura institucional o mayor fragilidad política y administrativa, donde cumplir con determinados requisitos formales puede resultar especialmente complejo. La consecuencia es que algunas entidades directamente no se presentan, no por falta de pertinencia o de capacidad de intervención en terreno, sino por las dificultades para responder al conjunto de exigencias del instrumento.

> *"En los contextos más frágiles o más complejos (como puede ser África, o territorios con menos estructura institucional), cumplir con los requisitos formales es muy difícil. (...) La consecuencia es que muchas entidades directamente no presentan."*

En este punto, se subraya que la barrera no es una cuestión de voluntad, sino de desigualdad estructural. Algunas organizaciones realizan un esfuerzo muy elevado para cumplir con los requisitos, mientras que otras, con más medios y trayectoria, pueden hacerlo con menor coste relativo. Además, el problema no se limita a la entrada en la convocatoria, sino también al mantenimiento del nivel de exigencia durante la ejecución y la justificación.

> *"Hay muchas organizaciones que hacen un esfuerzo enorme por cumplir con todo, y otras que tienen más medios lo hacen con menos esfuerzo. (...) No es una cuestión de voluntad, es una cuestión de desigualdad estructural."*

En consecuencia, se plantean propuestas que conectan con las demandas de simplificación y proporcionalidad: diferenciar requisitos según volumen solicitado, experiencia o trayectoria; incorporar fórmulas de acompañamiento a la formulación; y reducir la carga de entrada en proyectos de menor escala, pilotos o iniciativas impulsadas por entidades con menor estructura técnica.

> *"Una cosa que nos planteamos es si se podría hacer un modelo más gradual. (...) Por ejemplo, que haya requisitos diferenciados según el volumen que se solicita, o según si es una entidad nueva o con trayectoria."*

Esta lectura apunta a que la convocatoria, tal como está diseñada, favorece a las entidades que ya cuentan con estructura técnica y experiencia previa. La carga de solicitud no se percibe tanto como un problema jurídico, sino como una acumulación de exigencias documentales, presupuestarias, técnicas y metodológicas que condicionan quién puede formular con posibilidades reales de éxito.

> *"Las propias entidades lo dicen: lo que se pide en la fase de solicitud es mucho. (...) No tanto por lo jurídico, sino por la carga documental, el detalle de la formulación, los presupuestos, la lógica de marco lógico…"*

Por otro lado, desde eLankidetza se amplía el argumento señalando que los requisitos normativos actuales no estarían suficientemente adaptados ni a los contextos geopolíticos actuales ni a la diversidad de entidades de la cooperación vasca. Se observa un desfase entre lo exigido y lo operativamente viable en muchos países, especialmente en contextos con leyes restrictivas contra las ONG o con mayores dificultades para cumplir requisitos de registro, cuentas bancarias, garantías formales o valorización de aportaciones.

> *"Muchas de las cosas como requisitos de inscripción de la entidad local, garantía de números de cuenta, valorización de las aportaciones… tenían que ver con qué tipo de entidades había en los territorios. Y en los territorios generalmente había una posibilidad de cumplir esos requisitos, por ejemplo, el de registro. En la actualidad, si vemos la situación que viven hoy los países con las leyes contra ONGs, claro que no las registran, que no tienen permiso de acción."*

De este modo, se propone centrar la exigencia en lo nuclear, evitando listas acumulativas y documentación redundante. La pregunta de fondo sería qué requisitos son realmente imprescindibles para garantizar la solvencia, la trazabilidad y el buen uso de los fondos, y cuáles pueden estar generando una carga desproporcionada respecto a los objetivos de la subvención.

> *"Lo que creo es que los contextos están muy complicados y que entonces la exigencia tiene que ser la exigencia nuclear. Es decir, ¿qué es lo importante de esta subvención? Entonces que los requisitos de acceso, de adecuación a los territorios o de documentación, etcétera, sean los fundamentales, y que no sean 25 más."*

Además, se señala que determinadas exigencias pueden operar como filtro que deja fuera a ciertos actores, como asociaciones de migrantes, entidades comunitarias o entidades no especializadas. El riesgo es que el instrumento favorezca únicamente a organizaciones tecnificadas y debilite el tejido asociativo de base si fuerza a estructuras espontáneas o comunitarias a transformarse en entidades altamente profesionalizadas para poder acceder a la financiación.

> *"Hay requisitos que podrían ser objeto de revisión porque hay iniciativas —como las de asociaciones de migrantes o de entidades no especializadas— que quedan sistemáticamente fuera. (...) Estas entidades,*

> *aunque consoliden movimiento social, no tienen estructuras tecnificadas para cumplir con todos los requisitos del instrumento. (...) Haríamos un flaco favor al asociacionismo si exigimos que esas estructuras espontáneas se conviertan en entidades tecnificadas."*

Desde eLankidetza también se cuestiona la amplitud y rigidez del Decreto 34/2007, en la medida en que no distingue suficientemente entre tipos de organizaciones ni adapta los requisitos al volumen solicitado, a la experiencia previa o a la estructura de cada entidad. En este sentido, se plantea la necesidad de convocatorias más específicas y de criterios diferenciados de entrada, atendiendo a cuestiones como volumen de gestión, cuentas anuales, experiencia, estructura y capacidad de ejecución.

> *"Yo soy bastante crítica con el Decreto este. Yo creo que no puede abarcar al volumen de entidades que abarca. Creo que tendrían que hacerse convocatorias más específicas, más ad hoc. (...) Yo creo que muchas de ellas no tienen capacidad para hacer una buena ejecución y seguimiento de los proyectos."*

En esta misma línea, se plantea que los requisitos jurídicos básicos (personalidad jurídica, poder de representación u otros elementos formales) son relativamente limitados, pero que quizá sería necesario incorporar criterios proporcionales de solvencia o capacidad institucional, especialmente cuando las entidades gestionan volúmenes económicos muy distintos. La cuestión de fondo es que, aunque existan contrapartes fuertes en terreno, la responsabilidad formal y financiera recae sobre la entidad solicitante.

> *"A nivel de requisitos jurídicos, lo que es tener un poder de representación, tener personalidad jurídica… son muy poquitos. Yo pondría un volumen de negocio, un volumen de cuentas anuales. (...) Son entidades que gestionan una barbaridad de millones y hay entidades que son muy pequeñitas."*

UMBRAL DE 50 PUNTOS Y EFECTOS DE EXCLUSIÓN

SÍNTESIS

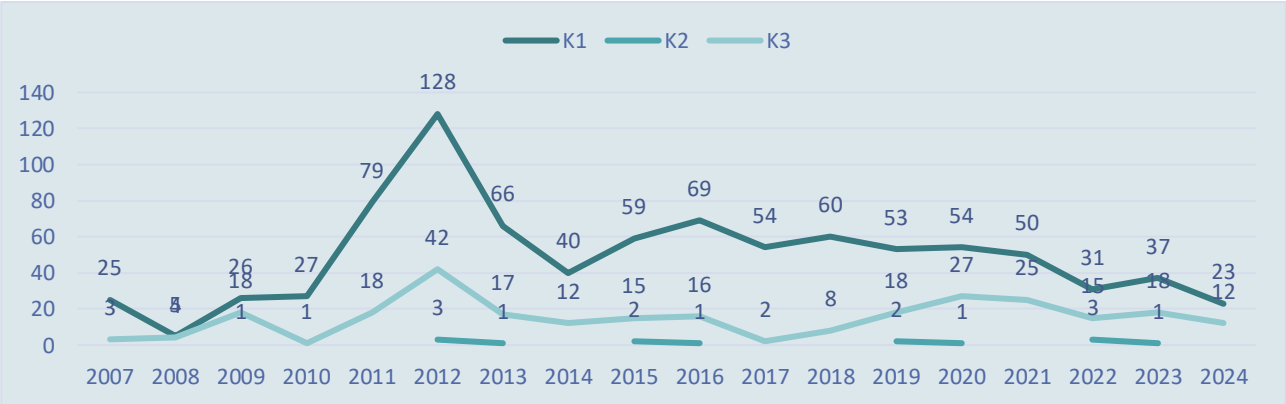
La introducción del mínimo de 50 puntos ha contribuido a estandarizar el acceso y ordenar la concurrencia, pero sus efectos no son homogéneos. Desde su aplicación, un 19% de los proyectos presentados entre 2013 y 2024 queda fuera por no alcanzar el umbral. Este porcentaje es mayor en el K1 (45%) y menor en K3 (39%) y K2 (19%). En paralelo, las exclusiones por puntuación se concentran en un conjunto acotado de organizaciones, lo que refleja asimetrías de capacidad para competir. De esta forma, el umbral parece aportar un estándar mínimo de calidad y control, pero también puede operar como barrera diferencial vinculada a capacidades de formulación, especialmente en determinados capítulos y áreas geográficas.

La modificación introducida por el Decreto 390/2013 parece haber tenido efectos de ordenación, estandarización y control del instrumento. [14]Sin embargo, estos efectos se distribuyen de forma desigual por capítulo y región y pueden traducirse en barreras de acceso o en efectos limitados sobre la equidad estructural si no se acompañan de ajustes proporcionales.

[14] El Decreto 390/2013 añade un nuevo apartado al Art. 6, excluyendo así los proyectos "Que no alcancen un mínimo de 50 puntos en base a los criterios y a la baremación de los mismos que se establezca en la disposición por la que se apruebe la convocatoria correspondiente". De tal manera que es en la convocatoria del año 2013 en la que se comienza a aplicar este requisito adicional.

En las 18 convocatorias analizadas hay un total de **1.172 proyectos que superan los 50 puntos pero que no son aprobados por agotamiento de fondos**: 886 (76%) corresponden al K1, 15 (1%) al K2 y 271 (23%) al K3. En el siguiente gráfico se muestra la evolución temporal del número de proyectos en esta situación, con una especial incidencia en los proyectos del K1 y K3. El año en el que más proyectos se quedan fuera por este motivo es 2012 (173 proyectos en el conjunto de los tres capítulos), un año donde se producen recortes en las políticas públicas de cooperación en la CAE. Desde entonces **entre 85 y 35 proyectos al año** no son aprobados por agotamiento de fondos.

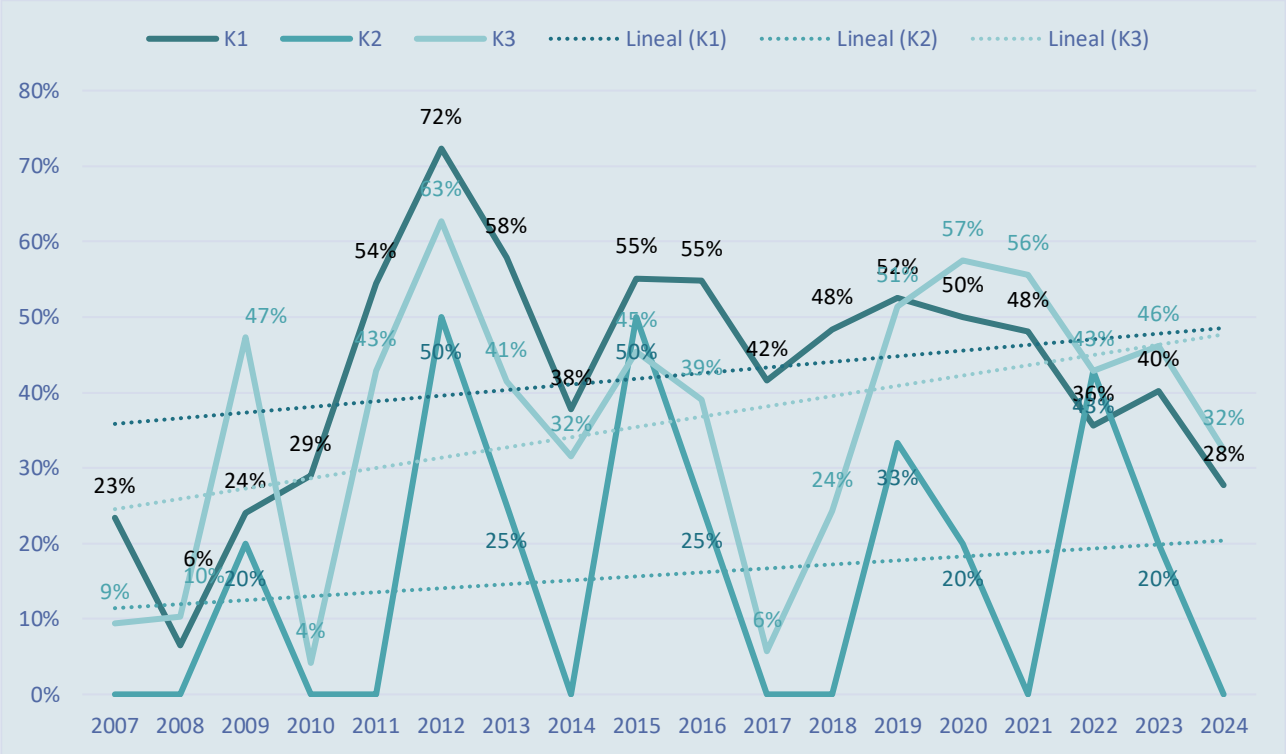
GRÁFICO 19. EVOLUCIÓN (N) DE PROYECTOS QUE SUPERAN LOS 50 PUNTOS PERO NO SE APRUEBAN POR AGOTAMIENTO DE FONDOS, POR CAPÍTULO



Si se observa este dato **en relación con el total de proyectos que se presentan** a la convocatoria PRO en cada uno de los capítulos, el 45% de los proyectos presentados al K1 se quedan fuera por agotamiento de fondos. Este porcentaje es menor en el K3 (39%) y el K2 (19%).

En el siguiente gráfico se presenta este porcentaje **desagregado por capítulo y año**. Aunque en los tres capítulos la la tendencia es ascendente, el porcentaje de proyectos que superan los 50 puntos pero no se aprueban por agotamiento de fondos aumenta en mayor medida a los proyectos del K3, que inician el periodo con un 9% de proyectos y lo finalizan con un 32%.

GRÁFICO 20. EVOLUCIÓN (%) DE PROYECTOS QUE SUPERAN LOS 50 PUNTOS PERO NO SE APRUEBAN POR AGOTAMIENTO DE FONDOS SOBRE EL TOTAL DE PROYECTOS QUE SE PRESENTAN EN CADA CAPÍTULO, POR CAPÍTULO



LÍMITE MÁXIMO DE PROYECTOS POR ENTIDAD[15]

SÍNTESIS

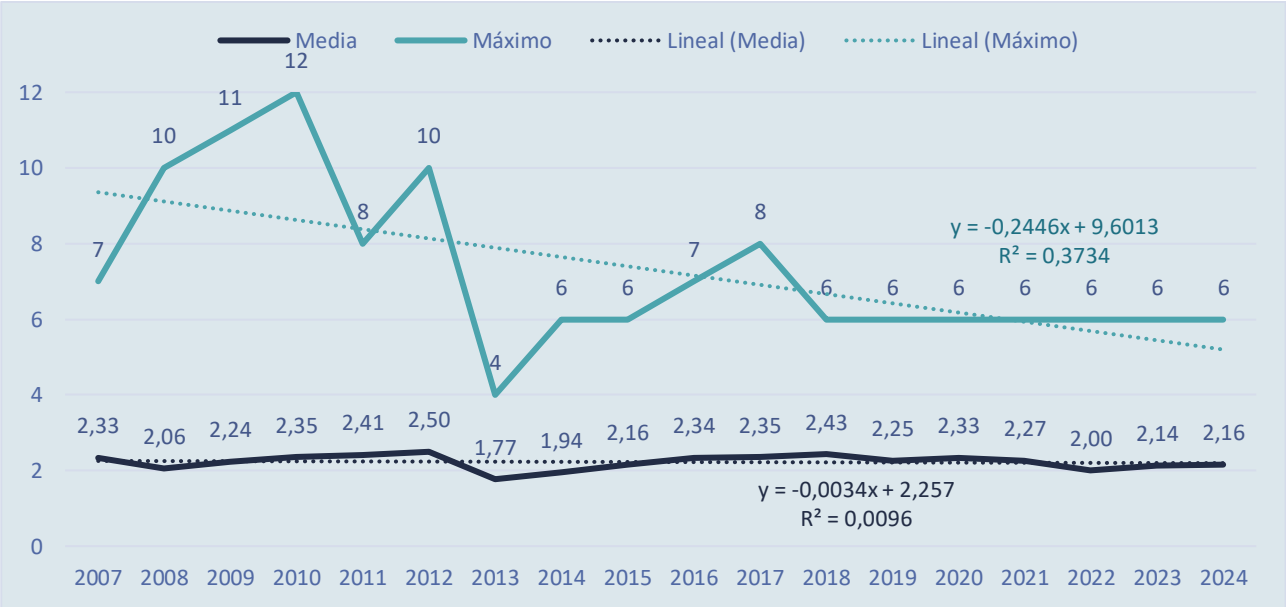
El límite máximo de proyectos por entidad definido en convocatoria se asocia a una caída del volumen de propuestas por entidad. Disminuye el máximo y la media, estabilizándose el máximo en 6 proyectos desde 2018 y la media cerca de 2. Desde la mirada interna, las modificaciones orientadas a ordenar la concurrencia (incluido este límite) se valoran como positivas para la viabilidad operativa, al reducir la sobrecarga y permitir baremar en plazos razonables, además de forzar una selección más estratégica de lo que se presenta. Al mismo tiempo, se reconoce que estas modificaciones actúan más sobre la forma del instrumento que sobre la equidad ya que no frenan la concentración de recursos en entidades con mayor capacidad ni promueven dinámicas colaborativas o consorciales, y pueden dejar fuera perfiles con menor músculo técnico.

El límite máximo de proyectos por entidad vasca solicitante, definido en convocatoria, constituye otro mecanismo de ordenación de la concurrencia. El número de proyectos que presentan las entidades ha ido disminuyendo a lo largo de las convocatorias, tanto el máximo

[15] La limitación del número de proyectos que puede presentar una entidad se introduce con la modificación normativa de 2013, que incorpora ajustes orientados a ordenar la concurrencia, distribuir mejor el acceso a los fondos y evitar concentraciones excesivas en un número reducido de entidades

(que se sitúa en 6 proyectos desde el año 2018), como la media (cercana a 2 proyectos por entidad).

GRÁFICO 21. EVOLUCIÓN DE LA MEDIA Y EL MÁXIMO DE PROYECTOS PRESENTADOS POR LA ENTIDADES SOLICITANTES POR CONVOCATORIA (2007-2024)



Desde la mirada interna de eLankidetza, el establecimiento de un límite máximo de proyectos por entidad solicitante se valora de manera positiva, en la medida en que permite ordenar la concurrencia, reducir la carga de trabajo técnico y acotar el volumen de propuestas a evaluar. En este sentido, el límite aparece como una herramienta de gestión interna que facilita que la baremación pueda realizarse en plazos razonables, especialmente tras años en los que algunas entidades llegaron a presentar un número muy elevado de proyectos.

> *"El límite ha sido útil, sobre todo en términos de gestión interna. (...) Hubo años en los que una sola entidad presentaba diez proyectos, y eso hacía inviable la baremación en plazos razonables."*

Además, se observa un efecto indirecto sobre el comportamiento de las entidades, en la medida en que la restricción obliga a priorizar y a seleccionar con más cuidado qué propuestas se presentan. Esta obligación de elegir puede favorecer, en algunos casos, una mayor coherencia interna y una mejora de la calidad media de los proyectos, al evitar que las entidades presenten un volumen amplio de iniciativas sin una lógica estratégica suficientemente clara.

> *"También es una medida que ha forzado a las organizaciones a priorizar. (...) En vez de presentar muchas cosas sin estrategia, ahora tienen que elegir. (...) Y eso, en algunos casos, ha mejorado la calidad de las propuestas."*

En esa misma línea de ordenación y racionalización, el límite se interpreta como una medida orientada a introducir mayor equidad y racionalidad en el uso del instrumento. Se señala que algunas entidades presentan varios proyectos no necesariamente desde una lógica programática o transformadora, sino también como mecanismo para sostener su propia estructura organizativa. Desde esta perspectiva, el límite contribuye a contener una dinámica en la que la cooperación puede quedar excesivamente atravesada por la competencia por recursos.

> *"Muchas entidades, más allá de sus ideas programáticas, pues a veces presentan 3 o 4 proyectos dependiendo de las necesidades que tienen al interior. Entonces yo creo que sí es un tema importante, sobre todo para hacer un ecosistema de cooperación más sano. (...) Porque al final la cooperación la estamos convirtiendo en un tema de concurrencia."*

No obstante, se reconoce que el límite también puede generar tensiones para entidades con una presencia multisectorial o multiterritorial, que pueden verse forzadas a dejar fuera líneas de trabajo consolidadas. En estos casos, la restricción puede penalizar a organizaciones con capacidad técnica y trayectoria suficiente para presentar más iniciativas de calidad. Aun así, se subraya que, en las condiciones actuales, prescindir del límite volvería el instrumento difícilmente gestionable.

> *"No obstante, hay entidades que dicen que ese límite las penaliza. (...) Por ejemplo, si trabajan en muchas áreas o países, no pueden presentar todo lo que querrían. (...) Pero el sistema no da para más."*

En este sentido, se plantea que el límite resulta necesario para mantener la viabilidad del instrumento, aunque podría explorarse algún margen de flexibilización según el tipo de proyecto, la escala de la entidad o la naturaleza de la intervención. La tensión se sitúa, por tanto, entre la necesidad de acotar el volumen de propuestas y la conveniencia de no restringir de forma excesiva a entidades con capacidad acreditada para sostener varios procesos.

> *"Yo creo que si el límite no existiera, el instrumento sería inmanejable. (...) Otra cosa es que se pudiera flexibilizar según el tipo de proyecto o la escala de la entidad."*

Sin embargo, también se reconoce que el límite no ha sido suficiente para frenar la tendencia de determinadas organizaciones a concentrar una parte significativa de la convocatoria ni para favorecer, de manera clara, la presentación de proyectos en consorcio u otras fórmulas de colaboración. En este sentido, se apunta que el diseño del instrumento no incentiva de forma efectiva la articulación entre entidades, incluso cuando existen afinidades ideológicas, temáticas o territoriales claras entre algunas de ellas.

> *"Hay entidades que no se presentan consorcialmente porque tienen que repartir los indirectos. Eso es obvio. (...) Y hay entidades que ideológicamente tienen muchos puentes de unión. (...) Hay como 3 o 4 líneas más o menos en Euskadi por las que se podrían presentar juntas. (...) Pero el instrumento no está ayudando a eso."*

A su vez, se plantea que la evolución del instrumento habría ido dejando fuera a determinados perfiles de entidades más pequeñas o de base comunitaria. Esta salida no se explicaría tanto por una exclusión normativa directa, sino por la dificultad de competir con organizaciones grandes, con mayor capacidad técnica, más experiencia acumulada y mejores condiciones para formular varias propuestas de forma simultánea.

> *"Antes se financiaban pequeñas iniciativas de parroquias, asociaciones religiosas, etc. Eso ha desaparecido. Muchas de esas entidades dejaron de presentarse, no tanto por una exclusión normativa directa, sino por no poder competir frente a entidades grandes con más capacidad de presentar múltiples propuestas bien formuladas."*

Al mismo tiempo, se señala que el límite puede generar efectos no deseados. Por un lado, restringe la capacidad de algunas organizaciones solventes para presentar más iniciativas de calidad. Por otro, no aborda el problema estructural de fondo: la desigual capacidad real de las

entidades para formular, gestionar y justificar proyectos de gran volumen económico. Desde esta lectura, el límite ordena parcialmente el acceso al instrumento, pero no corrige por sí solo las asimetrías entre entidades con distinto tamaño, estructura y capacidad técnica

> *"El número de proyectos a los que puede concurrir cada entidad obedece, en mi opinión, a que… pues depende en el mes que se saca la convocatoria, no hay personal suficiente para baremar en vez de 100, 300. Y muchas veces ha pasado, que igual es así como tiene que ser, que las ONGs más potentes son las que se llevan todo."*

LÍMITE DEL 7% POR ENTIDAD Y CONCENTRACIÓN DE FONDOS

La limitación del 7% por entidad se incorpora en el III Plan Director 2014-2017[16], que plantea limitar la cantidad total que anualmente se concede a una sola entidad a un máximo del 7% del total de los fondos distribuibles de ese año. Tal como se observa en la tabla correspondiente, esta medida de limitar el porcentaje máximo por entidad no ha generado cambios notables en la concentración de fondos por tamaño. De hecho, las entidades medianas y grandes aumentan su volumen de fondos a partir de la convocatoria de 2016, de un 53% a un 62% en el caso de las entidades medianas, y de un 12% a un 14% en el caso de las entidades grandes. De ahí se deduce que la limitación ha sido una medida poco eficaz para frenar la concentración de fondos en las entidades de mayor tamaño.

TABLA 5. CONCENTRACIÓN (€ Y %) DE FONDOS EN LAS ENTIDADES ANTES Y DESPUÉS DE 2016 POR TAMAÑO DE ENTIDAD

Tamaño de la entidad*	2007-2015		2016-2024	
	Subvención concedida (€)	Subvención concedida (% sobre el total)	Subvención concedida (€)	Subvención concedida (% sobre el total)
Sin información	13.304.059 €	6%	201.445 €	0%
Micro	9.532.910 €	4%	4.446.247 €	1%
Pequeñas	61.841.914 €	26%	68.075.138 €	22%
Medianas	124.344.058 €	53%	189.412.351 €	62%
Grandes	27.599.802 €	12%	42.783.022 €	14%
TOTAL	236.622.744 €	100%	304.918.204 €	100%

* El tamaño de las entidades se ha calculado a través de los datos extraídos de las hojas de solicitud digitales. En el caso de que alguna de las entidades no se haya presentado a la convocatoria a partir del 2017, se desconoce su tamaño.

** La clasificación por tamaño de entidad establece cuatro categorías en función del número de personas contratadas por las entidades: micro (3 personas contratadas o menos), pequeñas (4-10), medianas (11-50) y grandes (>50). Esta clasificación se ha realizado para las entidades que concurren a PRO a partir del año 2016, de tal manera que con anterioridad a esa fecha de un elevado número de ellas se desconoce su tamaño.

Antes de 2016, las entidades micro concentraban el 4% de la subvención concedida, las pequeñas el 26%, las medianas el 53% y las grandes el 12%. En el periodo 2016-2024, las micro

[16] Aunque el III Plan Director corresponde formalmente al periodo 2014-2017, sus orientaciones se trasladan a las convocatorias de 2015, 2016, 2017 y 2018. Para analizar el efecto del límite, la comparación se organiza en función del momento en que la medida comienza a aplicarse de manera efectiva en las convocatorias.

pasan al 1%, las pequeñas al 22%, las medianas al 62% y las grandes al 14%. Esta evolución refuerza la lectura de que la medida no reduce la concentración en entidades de mayor tamaño, sino que convive con un **incremento relativo del peso de las medianas y grandes.**

CANTIDADES SUBVENCIONABLES, LÍMITES PRESUPUESTARIOS Y COSTES REALES

SÍNTESIS

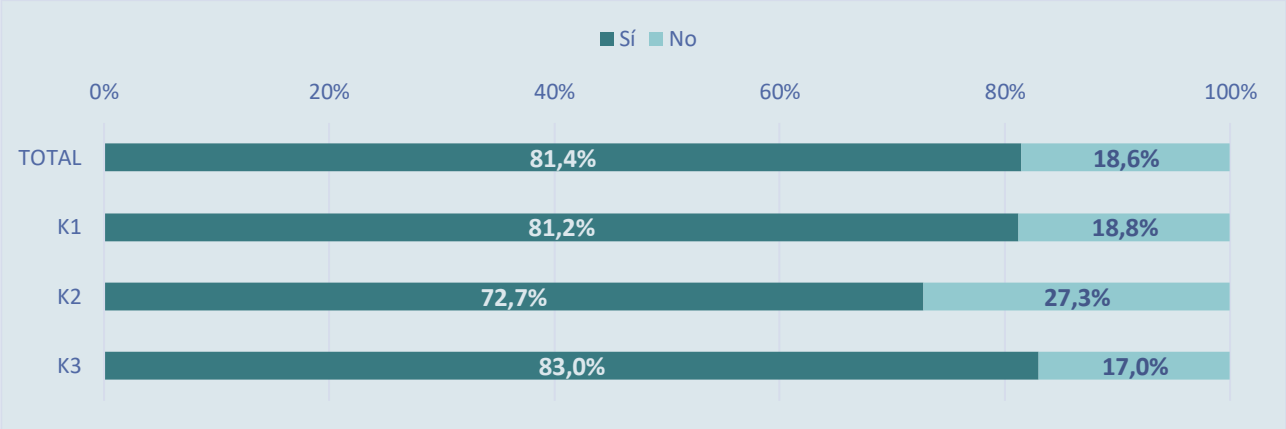
Las cantidades subvencionables y los límites presupuestarios son parcialmente adecuados. La cuantía máxima y el volumen global de financiación resultan competitivos en la comparación con otras agencias, pero los límites internos y cierta rigidez generan desajustes con la realidad operativa, especialmente en contextos complejos. En la ejecución, el 81% de los proyectos cerrados entre 2014 y 2021 ha solicitado modificaciones, destacando el K3 y K1, con predominio de las prórrogas (60%) y las modificaciones presupuestarias (33%). Entre los límites que más condicionan, alrededor de un tercio de las entidades reporta un alto condicionamiento por el tope del 30% en personal y por el límite de costes indirectos, con mayor incidencia en las entidades vascas que en las socias locales. Por parte de las socias locales, las entidades africanas refieren un mayor condicionamiento. El límite del 30% en personal debe leerse con la salvedad de proyectos en los que la capacitación o formación constituye un componente central y debidamente justificado. Además, las entidades diferencian entre el presupuesto formalmente aprobado y el presupuesto efectivo disponible para la ejecución directa, una vez descontadas o consideradas la cofinanciación exigida, los costes indirectos, los límites aplicables a determinadas partidas y los gastos que no resultan elegibles. En términos comparados, eLankidetza combina una cofinanciación mínima más alta (20%), gastos indirectos más bajos (5-9%) y un límite de evaluación más estrecho (2%). En síntesis, el diseño es sólido en techos globales y competitividad comparada, pero los límites presupuestarios y la elegibilidad de costes generan una brecha entre presupuesto aprobado y presupuesto realmente utilizable.

El análisis de las modificaciones solicitadas permite observar hasta qué punto las cantidades subvencionables, los límites presupuestarios y el diseño inicial de los proyectos se ajustan a la realidad de ejecución. El 81% de los proyectos cuyo expediente está cerrado ha solicitado alguna modificación durante el periodo 2014-2021.

Tal como se muestra en el siguiente gráfico, al desagregar por capítulo, se observa que los proyectos del K3 son los que muestran un porcentaje mayor de solicitudes de modificación (83%)[17], seguido muy de cerca por los proyectos del K1 (81,2%). Finalmente, dentro de los proyectos inscritos en el K2, tres cuartos aproximadamente (72,7%) solicita alguna modificación sustancial.

[17] Si bien, las prórrogas se han dejado de conceder en K3 a partir de la convocatoria de 2021. Puesto que al cálculo cubre solo proyectos cerrados (hasta la convocatoria de 2021) esta disminución de las modificaciones sustanciales en los proyectos del K3 durante los últimos años (2022-2024) no se visibiliza en este análisis.

GRÁFICO 22. PORCENTAJE DE PROYECTOS CERRADOS QUE HAN SOLICITADO MODIFICACIONES SUSTANCIALES, POR CAPÍTULO (2014-2021)



Al especificar el tipo de modificaciones con mayor demanda de cambio, se observa que la más habitual es la prórroga, representando el 60% de las modificaciones sustanciales. Un tercio de las solicitudes corresponden a modificaciones presupuestarias. El resto de casuísticas suponen en conjunto el 7% del total y están relacionadas con cambios en la localización, la población sujeto, cambios en resultados y objetivos esperados, u otras modificaciones.

TABLA 6. TIPO DE MODIFICACIONES SOLICITADAS POR LOS PROYECTOS CERRADOS, POR CAPÍTULO Y POR ÁREA GEOGRÁFICA (2014-2021)

Tipo de modificaciones	Total de modificaciones solicitadas	% sobre el total de modificaciones solicitadas	Por capítulo			Por área geográfica				
			K1	K2	K3	Sudamérica	CAMEXCA	África	Asia	Europa/K3[18]
Prórroga	397	60%	299	15	83	109	126	61	16	85
Modificación presupuestaria	217	33%	111	9	97	42	53	19	6	97
Localización	21	3%	19	-	2	6	6	7	-	2
Población sujeto	15	2%	12	-	3	3	8	1	-	3
Cambios en resultados y objetivos esperados (MPP)	9	1%	7	-	2	2	4	1	-	2
Otras modificaciones	3	0%	2	-	1	-	1	-	1	1
Total	*662*	*100%*	*450*	*24*	*188*	*162*	*198*	*89*	*23*	*190*

En el caso específico de las **prórrogas**, estas han ido disminuyendo en las convocatorias más recientes, tal como se observa en la siguiente tabla.

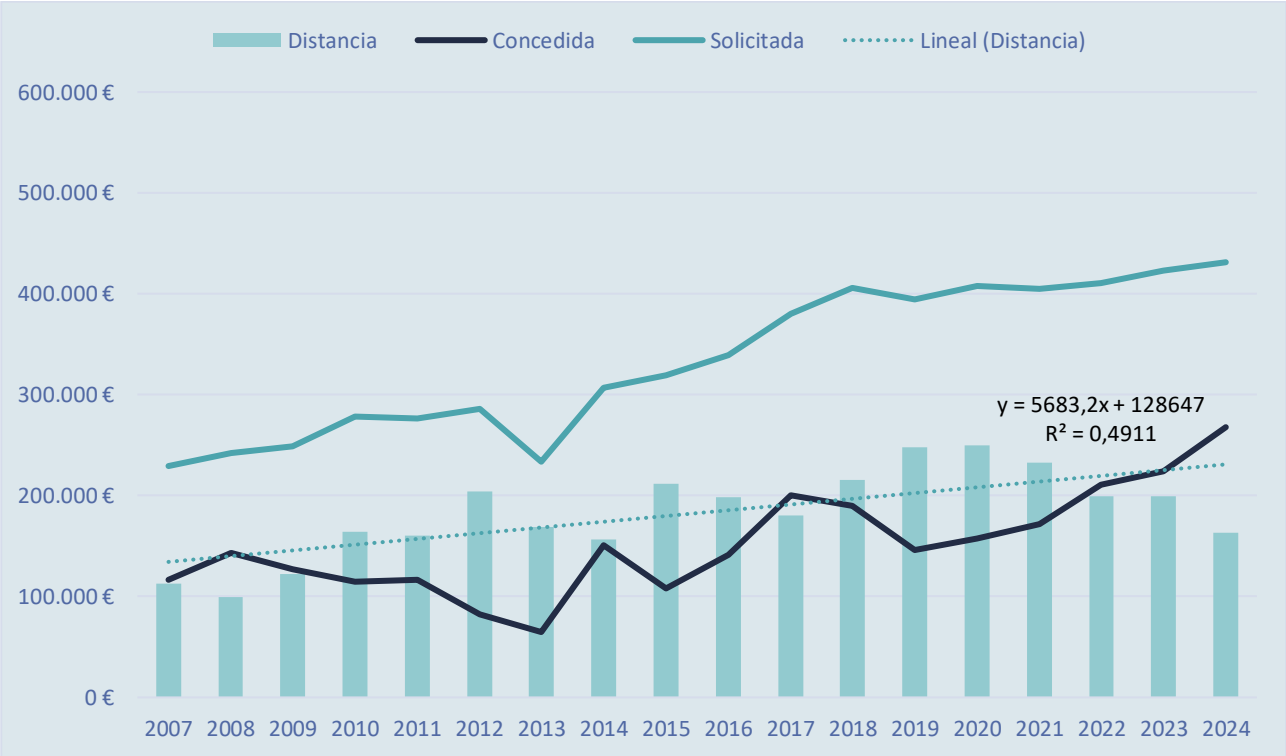
[18] Los proyectos ubicados en Europa corresponden a la Comunidad Autónoma de Euskadi (CAE). Se ubican fundamentalmente en el K3 y, en algunos casos, en el K2.

TABLA 7. PRÓRROGAS CONCEDIDAS POR CAPÍTULO Y POR ÁREA GEOGRÁFICA (2014-2024)

Prórrogas		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Total		75	39	58	78	62	47	37	1	397
Capítulo	K1	52	25	35	58	55	40	33	1	299
	K2	2	1	3	1	3	3	2	-	15
	K3	21	13	20	19	4	4	2	-	83
Área geográfica	Sudamérica	18	10	8	22	27	12	11	1	109
	CAMEXCA	25	12	16	24	16	19	14	-	126
	África	7	3	10	11	13	8	9	-	61
	Asia	4	1	3	2	2	3	1	-	16
	Europa/K3	21	13	21	19	4	5	2	-	85

La cantidad media solicitada para todo el periodo es de 325.224€ por proyecto, de los cuales, de media, se conceden 144.642€. La distancia entre ambas cifras asciende a 180.582€. La subvención media solicitada y concedida ha ido aumentando a lo largo de las convocatorias. Sin embargo, también la distancia entre ambas, aunque desde el año 2020 comienza a reducir.

GRÁFICO 23. EVOLUCIÓN DE LA SUBVENCIÓN MEDIA SOLICITADA Y CONCEDIDA, Y DISTANCIA ENTRE SOLICITADA Y CONCEDIDA (2007-2024)



En el **Anexo** se encuentra este gráfico desagregado, tanto por capítulo como por área geográfica. En términos generales, **la distancia entre subvención solicitada y concedida es más grande en los proyectos del K1, donde solo el 43% de los fondos solicitados se conceden, frente a la mitad del K2 y K3.** Teniendo en cuenta el área geográfica, Asia muestra un porcentaje notablemente elevado de concesión de fondos solicitados (87%) en comparación, por ejemplo, con África, donde se solicitan subvenciones por casi el mismo importe medio y solo se aprueba el 46%. Sudamérica también muestra un porcentaje de aprobación más bajo (40%).

TABLA 8. SUBVENCIÓN MEDIA SOLICITADA Y CONCEDIDA (2007-2024) DE LOS PROYECTOS QUE SE PRESENTAN A LA CONVOCATORIA (APROBADOS Y NO APROBADOS), POR CAPÍTULO Y ÁREA GEOGRÁFICA

Desagregación	Subvención media solicitada (proyectos aprobados y no aprobados)	Subvención media concedida	Distancia entre solicitada y concedida	% de fondos solicitados que son concedidos
TOTAL	**325.224 €**	**144.642 €**	**180.582 €**	**44%**
K1	380.465 €	165.040 €	215.425 €	43%
K2	232.228 €	118.423 €	113.805 €	51%
K3	168.773 €	85.721 €	83.052 €	51%
África	357.942 €	164.735 €	193.208 €	46%
Asia	344.671 €	299.992 €	44.679 €	87%
Sudamérica	382.251 €	152.169 €	230.081 €	40%
CAMEXCA	379.988 €	178.317 €	201.671 €	47%

Sin embargo, cuando se observa la subvención media solo para los proyectos aprobados, tal como muestra la siguiente tabla, ambos montos (solicitado y concedido) se ajustan, con apenas **una diferencia de -8.780€ de subvención concedida frente a la solicitada** -el 98% del importe previsto por las entidades en su solicitud- de lo que se deduce que **no se produce una notable aminoración de las cuantías solicitadas por las entidades para financiar sus proyectos**.

TABLA 9. SUBVENCIÓN MEDIA SOLICITADA Y CONCEDIDA (2007-2024) DE LOS PROYECTOS APROBADOS, POR CAPÍTULO Y ÁREA GEOGRÁFICA

Desagregación	Subvención media solicitada (proyectos aprobados)	Subvención media concedida	Distancia entre solicitada y concedida	% de fondos solicitados que son concedidos
TOTAL	**363.423 €**	**354.644 €**	**-8.780 €**	**98%**
K1	434.487 €	424.455 €	-10.032 €	98%
K2	282.766 €	274.440 €	-8.326 €	97%
K3	190.753 €	185.167 €	-5.587 €	97%
África	434.827 €	416.799 €	-18.028 €	96%
Asia	428.259 €	415.074 €	-13.185 €	97%
Sudamérica	420.310 €	411.434 €	-8.876 €	98%
CAMEXCA	431.824 €	426.951 €	-4.874 €	99%

Desde la mirada interna de eLankidetza, el límite máximo por proyecto se valora de manera positiva, en la medida en que permite evitar concentraciones excesivas de recursos y sostener un cierto equilibrio distributivo. En este sentido, el techo económico impide que unas pocas entidades absorban una parte desproporcionada de los fondos y contribuye a ordenar la escala financiera de las iniciativas financiadas.

> *"El tope de financiación por proyecto también ha tenido sentido. (...) Si no existiera, algunas entidades presentarían presupuestos desproporcionados, y otras quedarían desplazadas."*

No obstante, desde esta misma mirada se reconoce que la aplicación uniforme del límite puede generar efectos no deseados. Por un lado, puede favorecer que algunas entidades sobredimensionen sus propuestas hasta alcanzar el máximo disponible, aunque la naturaleza

de la intervención no lo requiera necesariamente. Por otro, puede tensionar iniciativas que, por su alcance, complejidad o carácter procesual, necesitarían una escala mayor, una duración más prolongada o una configuración financiera diferente.

> *"Ahora bien, no todas las iniciativas necesitan el mismo nivel de recursos. (...) Hay proyectos que no llegan al máximo y están bien planteados. Y otros que lo estiran."*

En este sentido, el problema no se sitúa tanto en la existencia de un techo económico, sino en el hecho de que el sistema trate de manera homogénea proyectos de distinta envergadura. La misma convocatoria puede incluir iniciativas de 100.000 euros y proyectos de 600.000 euros, pero el procedimiento de acceso, gestión, seguimiento, justificación y rendición de cuentas resulta sustancialmente similar. Esta homogeneización puede generar distorsiones tanto en el diseño del instrumento como en el comportamiento de las entidades. [

> *"600.000€ es mucho dinero para un proyecto en sí. (...) Es verdad que hay cosas procesuales que se han venido financiando. (...) Pero el procedimiento, tanto de acceso como de gestión y seguimiento, es el mismo para una iniciativa de 100.000 que de 600.000."*

De este modo, si el esfuerzo técnico de formulación, justificación y rendición de cuentas es prácticamente equivalente, muchas organizaciones pueden optar por dimensionar sus propuestas hacia el máximo permitido, aunque no siempre sea necesario desde el punto de vista del diseño de la intervención. Esta dinámica puede relegar proyectos piloto, experimentales o de menor tamaño, que pueden resultar pertinentes pero menos atractivos para las entidades si exigen la misma carga administrativa que una iniciativa de mayor volumen.

> *"A veces el límite económico genera efectos perversos. (...) Las entidades se esfuerzan en llegar al máximo aunque no sea necesario, porque el esfuerzo técnico es el mismo."*

Esta lógica también condiciona quién se presenta y qué tipo de propuestas entran en la convocatoria. Las entidades con mayor estructura técnica pueden asumir con más facilidad el esfuerzo de formular proyectos grandes, mientras que aquellas con propuestas más acotadas, exploratorias o experimentales pueden quedar desplazadas o directamente no concurrir. Así, el límite máximo no se cuestiona en sí mismo, pero sí se identifica la necesidad de revisar cómo se relaciona con la carga procedimental y con la diversidad de escalas posibles dentro del instrumento.

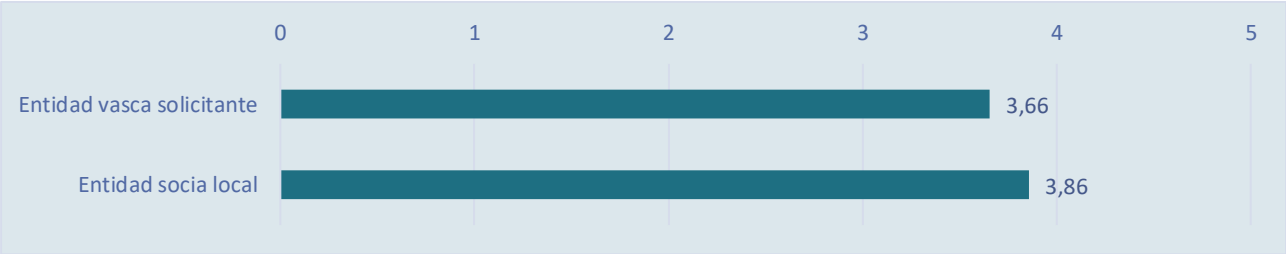
> *"Eso también condiciona quién se presenta. Porque si sabes que vas a tener que hacer el mismo esfuerzo para un proyecto pequeño que para uno grande, muchas entidades optan por formular en grande. (...) Y las que tienen propuestas más acotadas o experimentales se quedan fuera o ni siquiera lo intentan."*

Además, se enfatiza la necesidad de atender a la capacidad real de las entidades que concurren para gestionar volúmenes elevados de financiación, tanto desde el punto de vista técnico como jurídico. La cuestión no es únicamente cuánto puede solicitarse por proyecto, sino qué tipo de organización está en condiciones de gestionar adecuadamente importes de 500.000 o 600.000 euros. Desde esta perspectiva, se abre la posibilidad de pensar en líneas diferenciadas o mecanismos más proporcionales según volumen, escala y capacidad de gestión.

> *"Yo creo que a esta convocatoria no pueden concurrir cualquier organización. (...) €500.000 o €600.000 no los puede gestionar cualquier organización. (...) Por eso igual puede haber líneas."*

No obstante, conviene matizar que no todos los límites se articulan directamente como barreras de acceso para las entidades que no han presentado proyectos. Por ejemplo, en relación con el máximo de 600.000 euros por proyecto, el alcance de los objetivos y resultados se percibe con un grado de dificultad medio-bajo: en una escala 1-5 donde 5 representa "muy fácil de cumplir", las entidades vascas solicitantes y las organizaciones locales presentan una media de 3,8. Son estas últimas las que perciben mayor facilidad para cumplir con este requisito, con dos décimas de diferencia respecto a las organizaciones vascas.

GRÁFICO 24. SATISFACCIÓN DE LAS ENTIDADES CON ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y RESULTADOS DEL PROYECTO CON UNA SUBVENCIÓN MÁXIMA DE 600.000€, POR TIPO DE ENTIDAD



Sin embargo, algunos límites presupuestarios sí complejizan la ejecución y, en determinados casos, pueden condicionar la entrada o permanencia de ciertos perfiles de entidad en el instrumento. El 36,7% de las entidades encuestadas refiere en un grado alto un condicionamiento por la limitación presupuestaria de que el gasto en personal local y expatriado no exceda el 30% del total del presupuesto[19]. Esta percepción es más notoria en el caso de las entidades vascas solicitantes y entre el propio personal expatriado. Las organizaciones de África y Sudamérica son las que refieren mayor condicionamiento.

Asimismo, el 22,1% de las entidades encuestadas, así como el 20% del personal expatriado encuestado, perciben un condicionamiento alto por el importe máximo permitido de remuneración del personal expatriado (3.000 euros de salario bruto por persona y mes). Las entidades vascas solicitantes refieren un condicionamiento más alto que las locales para las categorías de mayor limitación, aunque el perfil mayoritario de ambas responde a un posicionamiento de "nada condicionadas".

Por su parte, el 16,7% de las entidades encuestadas y el 15% del personal expatriado perciben un condicionamiento alto por el hecho de que el presupuesto de evaluación deba ser inferior al 2% del total de costes directos totales del proyecto. En el caso de los costes indirectos[20], el

[19] El límite del 30% en personal debe leerse con la salvedad de proyectos en los que la capacitación o formación constituye un componente central y debidamente justificado. Además, las entidades diferencian entre el presupuesto aprobado formalmente y el presupuesto realmente utilizable para la ejecución directa una vez aplicados límites, cofinanciación, costes indirectos y gastos no elegibles.

[20] El porcentaje de costes indirectos será progresivo, aplicándose un máximo del 9% del importe de los costes directos de la subvención del Gobierno Vasco para los primeros 90.000 euros, un máximo del 7% para el importe que esté en el tramo de 90.000 a 180.000 euros y un máximo del 5% para el

32,6% de las entidades encuestadas y el 25% del personal expatriado perciben un condicionamiento alto por el hecho de que puedan ser de un máximo del 9% del importe de los costes directos de la subvención del Gobierno Vasco. Las entidades vascas solicitantes se sienten más condicionadas con esta medida, con diferencias de hasta 27 puntos porcentuales para la categoría de máximo condicionamiento.

TABLA 10. GRADO DE CONDICIONAMIENTO DE LÍMITES PRESUPUESTARIOS, POR TIPO DE ENTIDAD

Tipo de límite	Grado de condicionamiento	Total	Entidad vasca solicitante	Entidad socia local	Personal expatriado
Personal local (A.IV) + personal expatriado (A. V), límite máximo 30% total presupuesto**	Nada	11,8%	14,7%	11,0%	5%
	Poco	19,0%	11,8%	21,2%	20%
	Algo	32,4%	28,7%	33,6%	30%
	Bastante	25,6%	25,7%	25,6%	20%
	Mucho	11,1%	19,1%	8,7%	25%
Importe máximo de remuneración del personal expatriado 3.000 euros brutos por persona y mes	Nada	33,1%	37,4%	31,7%	10%
	Poco	21,7%	16,8%	23,2%	40%
	Algo	23,2%	15,3%	25,7%	30%
	Bastante	18,4%	19,8%	17,9%	5%
	Mucho	3,7%	10,7%	1,5%	15%
Evaluación: inferior al 2% del total de costes directos totales del proyecto	Nada	26,8%			20%
	Poco	27,9%			45%
	Algo	28,6%			15%
	Bastante	12,3%			10%
	Mucho	4,4%			5%
Costes indirectos: Máximo del 9% del importe de los costes directos de la subvención del Gobierno Vasco**	Nada	19,8%	19,0%	20,0%	5%
	Poco	18,4%	10,2%	21,0%	35%
	Algo	30,0%	21,2%	32,9%	35%
	Bastante	22,8%	19,7%	23,8%	20%
	Mucho	9,0%	29,9%	2,3%	5%

* En la tabla sólo se muestra la desagregación en las categorías ordinales que presentan diferencias estadísticamente significativas.

** Ver especificidades de estos requisitos en los pies de página anteriores.

Desde la mirada de las entidades de Euskadi, se evidencia un desajuste entre las cantidades subvencionables previstas en la normativa y las condiciones reales de ejecución, especialmente en lo relativo a los límites de costes indirectos. Se coincide en que estos límites no resultan plenamente compatibles con la carga administrativa, técnica y de gestión que exige el instrumento en las fases de formulación, implementación y justificación. Como consecuencia, las entidades deben absorber parte de los costes reales con recursos propios o mediante cofinanciación, lo que tensiona su sostenibilidad financiera y organizativa. Además, esta

importe que sobrepase de 180.000 euros. Por tanto se irá aplicando progresivamente estos tipos marginales.

situación puede generar un efecto excluyente, ya que solo aquellas organizaciones con estructura consolidada y capacidad de adelantar o complementar recursos pueden acceder y mantenerse en el instrumento, reduciendo la diversidad de entidades y socios locales implicados.

> *"Requiere además una estructura y una capacidad de gestión que hace que muchas organizaciones no puedan acceder a estos instrumentos, y como hay un requisito de cofinanciación, son esas mismas las que nos acompañan en proyectos a otras entidades (...) pero como tenemos que cofinanciar, necesitamos también que sean ellas. Entonces como que se cierra mucho el círculo de a quiénes podemos apoyar. Y creo que los costes indirectos, aunque hay una intención de mejora y ampliación no son compatibles con la gestión."*

En esa misma línea, se identifica que los límites presupuestarios máximos no han sido suficientemente actualizados en relación con la evolución de los costes. Montos que en etapas anteriores permitían intervenciones amplias son percibidos hoy como más limitados debido a la inflación, el tipo de cambio y el encarecimiento general de los recursos necesarios para ejecutar. La combinación de presupuestos estancados y costes indirectos limitados afecta a la calidad de los proyectos, al tiempo disponible para acompañar a contrapartes y a la posibilidad de sostener procesos de medio y largo plazo. Además, en algunos casos se señala que determinadas intervenciones dejan de ser viables, especialmente cuando requieren mayor implicación técnica desde las entidades vascas o se desarrollan en contextos complejos.

> *"Por un lado, otra cosa que nos hemos visto muy apretados es que el presupuesto es el mismo desde 2012 prácticamente hasta ahora, entonces lo que puede suponer €600000 en los años aquellos, pues ahora mismo suponen un recorte muy importante en la capacidad de impacto del proyecto, tanto en personal local como en los gastos del proyecto como tal."*

También se observa un reconocimiento compartido de que los costes indirectos y los mecanismos de cofinanciación constituyen uno de los principales nudos del instrumento. Su revisión es percibida como prioritaria para adecuar el modelo de financiación a la realidad actual de las entidades y de los territorios donde se ejecutan los proyectos. La persistencia de estos límites se entiende no solo como un problema operativo, sino como un elemento que condiciona el acceso, la equidad y la efectividad del instrumento.

Desde la voz de las entidades locales en Sudamérica se expresa, en términos generales, una valoración positiva sobre la adecuación de las cantidades subvencionables, ya que los fondos se describen como relevantes y comparativamente significativos en un contexto de reducción de otras fuentes de cooperación internacional. Esta suficiencia se vincula especialmente a la posibilidad de sostener equipos técnicos y mantener cierta estabilidad organizativa durante el periodo de ejecución. Además, se formula en comparación con otras cooperaciones percibidas como más fragmentadas, con menor volumen de fondos o más cortoplacistas.

> *"Son fondos importantes. (...) el monto ahora para proyectos es muy importante. Si bien son 2 años, también es un tiempo, también sí se puede dejar encaminados procesos muy asentados con la gente. Pero como dije, tener un proyecto financiado por el gobierno vasco, de alguna manera te sostiene."*

No obstante, desde Sudamérica, cuando el análisis se desplaza de la cuantía global hacia los límites presupuestarios internos, emergen algunos matices. Se señalan dificultades asociadas a los recursos humanos, especialmente en proyectos que combinan intervención territorial, acompañamiento comunitario, seguimiento técnico y una carga administrativa elevada. En estos casos, aunque el volumen global de financiación sea valorado positivamente, la distribución interna del presupuesto puede generar sobrecarga en los equipos y tensionar la gestión cotidiana.

> *"Prometemos lo divino y lo humano, pero lo hacen 3 personas, 4 personas. (...) hay mucho de exceso de trabajo. (...) la agencia pide fuente de verificación, pide indicadores, pide informes, y todo eso al final lo hace el mismo equipo. Entonces sí, ahí hay un talón de Aquiles cotidiano."*

Desde la voz de las entidades locales en CAMEXCA se identifican dificultades estructurales asociadas a los límites presupuestarios, especialmente en relación con costes indirectos y no elegibles. En este sentido, se subraya que existen costes necesarios para ejecutar el proyecto que no entran en el presupuesto reconocible, lo que obliga a cubrir gastos con recursos propios y genera una brecha entre el presupuesto aprobado y el coste real de la intervención.

> *"Hay costos que no entran en el proyecto, pero que son necesarios para poder ejecutarlo."*

Aterrizando estos costes no elegibles, desde CAMEXCA se señala que impuestos, tasas y cargas administrativas obligatorias acaban reduciendo los recursos disponibles para la ejecución sin poder ser reconocidos o imputados. Esto genera una brecha entre presupuesto aprobado y presupuesto utilizable, afectando a la viabilidad financiera de los proyectos. Además, se añade que estas trabas se vuelven más frecuentes y fuertes en países donde el Estado central busca restringir o ilegalizar acciones de ONG. En ese marco, los costes administrativos recurrentes incrementan la presión financiera y trasladan gastos al funcionamiento general de la organización.

> *"Pérdida que no se considera en el momento en que hay que comprobar los recursos. O sea, a la Agencia no le podemos decir, sabes qué nos quitaron 200000 pesos o 100000 pesos o 50000 pesos de impuestos."*

Finalmente, y como efecto de la rigidez ya descrita, se observa que los límites presupuestarios y los criterios de puntuación inducen a una sobrecarga de actividades como estrategia para cumplir con los requisitos de la convocatoria. Esta dinámica repercute en la sostenibilidad financiera y en el desgaste de los equipos. En este sentido, se plantea que la rigidez normativa obliga a formular proyectos ajustados a lo financiable y no necesariamente a las necesidades reales de gestión, generando presupuestos formalmente correctos, pero financieramente incompletos.

> *"Creo que también ahí nos meten una dinámica de tratar de cubrir todo esto con las actividades que estamos planteando y que terminamos llenándonos de muchísimas cosas, de muchas actividades."*
>
> *"Uno tiene que adaptar el proyecto a lo que permite la normativa y no a lo que realmente necesita la organización para funcionar."*

Las entidades africanas plantean algunas de las reflexiones recogidas en Sudamérica o CAMEXCA: la problematización no es tanto con cuantías subvencionables, que consideran generalmente adecuada (salvo en ocasiones puntuales en las que se requiera la construcción de infraestructuras), sino más bien de limitaciones presupuestarias concretas relacionadas con los costes indirectos y personal (en coherencia con lo recogido en la encuesta), y otras casuísticas concretas de terreno.

> *"Pensamos a veces que todo lo que se tiene que justificar y tener que gestionar a nivel administrativo, necesitamos más personas en la estructura para poder abordarlo. Al menos nosotros, no somos muy grandes y eso es difícil cubrirlo con el proyecto y los gastos de personal local y costes indirectos"*
>
> *"Los cambios y fluctuaciones de la moneda local no ayudan a una previsión presupuestaria del proyecto estable porque….porque pueden variar mucho desde que se formula hasta que se ejecuta. Y esto nos afecta en relación a otros proveedores del proyecto, por ejemplo"*

BAREMACIÓN, CRITERIOS Y LÓGICA DE SELECCIÓN

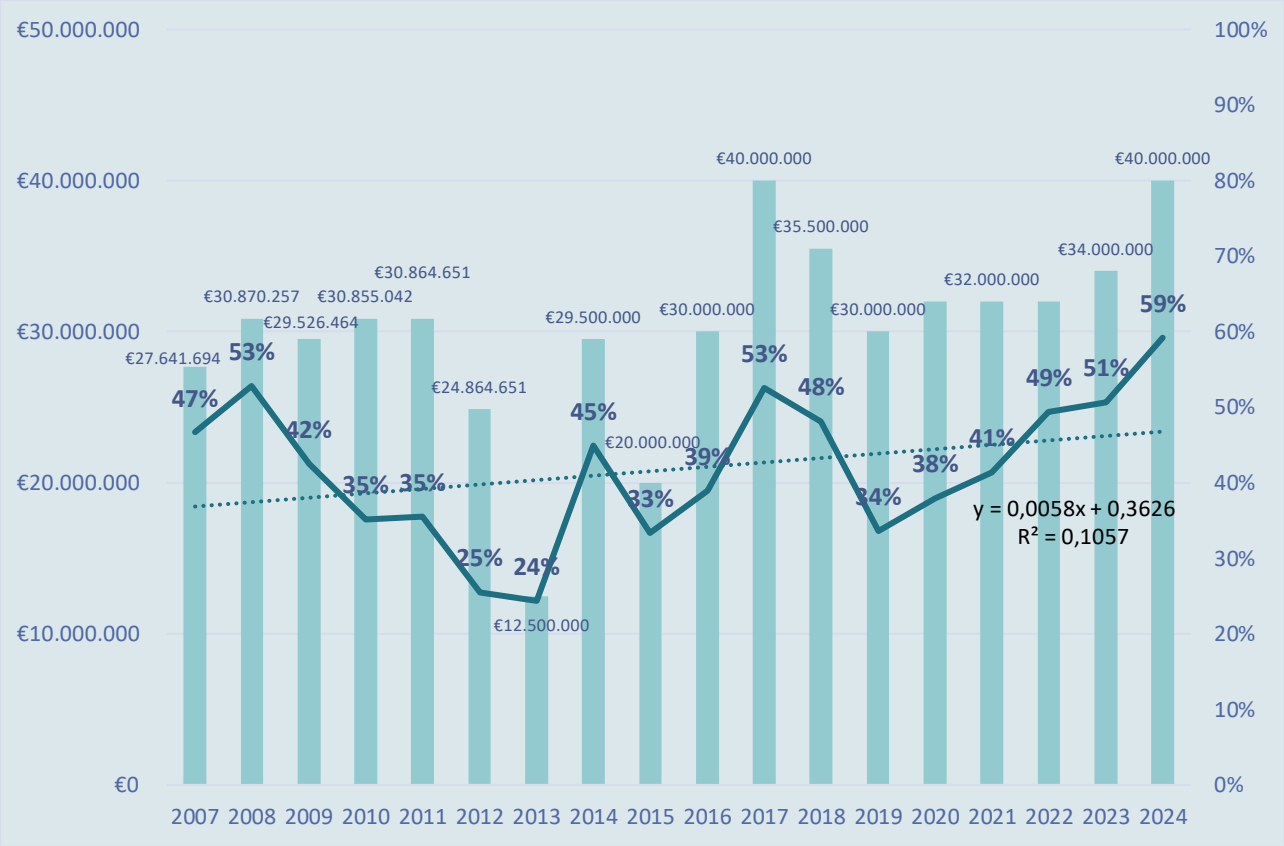
TASA DE APROBACIÓN, PUNTUACIONES Y UMBRAL DE CORTE

SÍNTESIS

La tasa de aprobación general es media (41%) y la selección no presenta un patrón uniforme a lo largo del período. Existen diferencias vinculadas al año de convocatoria, la tipología de actores, el sector o el monto solicitado. La puntuación media global se sitúa en torno a 57,3 puntos y aumenta en el largo plazo, en un marco que ha ido elevando exigencias y estabilizando criterios. Desde 2013, además, se consolida el corte mínimo de 50 puntos, reforzando una lógica de estandarización del acceso y un estilo de formulación más adaptado al baremo.

El 41% de los proyectos que se presentan a las ayudas de eLankidetza son aprobados. Este porcentaje ha variado a lo largo del tiempo en función de la convocatoria, con un ligero aumento, situándose por encima de la mitad en los años 2008 (53%), 2017 (53%), 2023 (51%) y 2024 (59%). La tasa más baja de aprobación se ubica entre los años 2012 y 2013, donde menos de un cuarto de los proyectos que se presentaron recibieron financiación, coincidiendo así con las convocatorias donde se habían previsto menores fondos distribuibles.

GRÁFICO 25. EVOLUCIÓN DE LA TASA DE APROBACIÓN DE LOS PROYECTOS (% DE PROYECTOS CONCEDIDOS SOBRE EL TOTAL DE PROYECTOS PRESENTADOS) Y FONDOS DISTRIBUIBLES PARA CADA CONVOCATORIA (2007-2024)



Con el objetivo de poder comprender e interpretar las tendencias en las puntuaciones, es necesario previamente describir cómo han variado los puntos otorgados en la baremación a cada uno de los apartados. Para ello, se ha sistematizado la información contenida en las órdenes y resoluciones de convocatoria entre los años 2014-2024.

TABLA 11. SISTEMATIZACIÓN DE CAMBIOS EN LA BAREMACIÓN (2014-2024)

	Apartado de la convocatoria	K	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
A	EN FUNCIÓN DE LOS CONTENIDOS DEL PROYECTO	K1	75	75	75	79	82	48	48	48	48	48	48
		K2	75	75	75	79	82	48	49	49	49	49	49
		K3						51	50	50	50	50	50
	EN FUNCIÓN DE LA ADECUACIÓN DEL DISEÑO DEL PROYECTO A LA CONVOCATORIA	K3	26	26	26	26	26						
	EN FUNCIÓN DE LA VIABILIDAD DEL PROYECTO	K3	15	15	15	15	15						
	ASPECTOS RELACIONADOS CON EL ÁREA **GEOGRÁFICA, SECTORIAL** Y MODELO DE PROYECTO	K1	8	8	8	8	8						
		K2	8	8	8	8	8						
B	EN FUNCIÓN DE LOS ENFOQUES TRASVERSALES DEL PROYECTO (TOTAL)	**K1**	**36**	**36**	**36**	**36**	**36**	**34**	**34**	**34**	**34**	**34**	**34**
		K2	**36**	**36**	**36**	**36**	**36**	**34**	**33**	**33**	**33**	**33**	**33**
		K3	**59**	**59**	**59**	**59**	**59**	**40**	**40**	**40**	**40**	**40**	**40**
	Género	K1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
		K2	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	Capacidades	K1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
		K2	7	7	7	7	7	7	10	10	10	10	10
	Participación	K1	7	7	7	7	5	5	5	5	5	5	5
		K2	7	7	7	7	5	5	4	4	4	4	4

	Organización	K1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
		K2	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
	Derechos	K1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
		K2	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
	Ecología	K1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
		K2	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
	Dim. Política	K3	13	13	13	13	13						
	Dim. Intercultural	K3	9	9	9	9	9						
	Dim. Pedagógica	K3	15	15	15	15	15						
	Enfoque Género	K3	11	11	11	11	11						
	Rev. Visión Sur	K3	11	11	11	11	11						
	Local-Global	K3						8	8	8	8	8	8
	Género	K3						8	8	8	8	8	8
	Part. y organización	K3						8	8	8	8	8	8
	Derechos Humanos	K3						8	8	8	8	8	8
	Sost. ecológica	K3						8	8	8	8	8	8
C	ASPECTOS RELACIONADOS CON LA ENTIDAD VASCA SOLICITANTE O DELEGACIÓN EN LA CAE	K1	10	10	10	8	8	9	9	9	9	9	9
		K2	10	10	10	8	8	9	9	9	9	9	9
	ASPECTOS RELACIONADOS CON LA ENTIDAD LOCAL	K1	15	15	15	13	10	9	9	9	9	9	9
		K2	15	15	15	13	10	9	9	9	9	9	9
	ENTIDAD SOLICITANTE (CABEZA DE CONSORCIO)	K3						9	10	10	10	10	10
	TOTAL K1		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**
	TOTAL K2		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**
	TOTAL K3		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

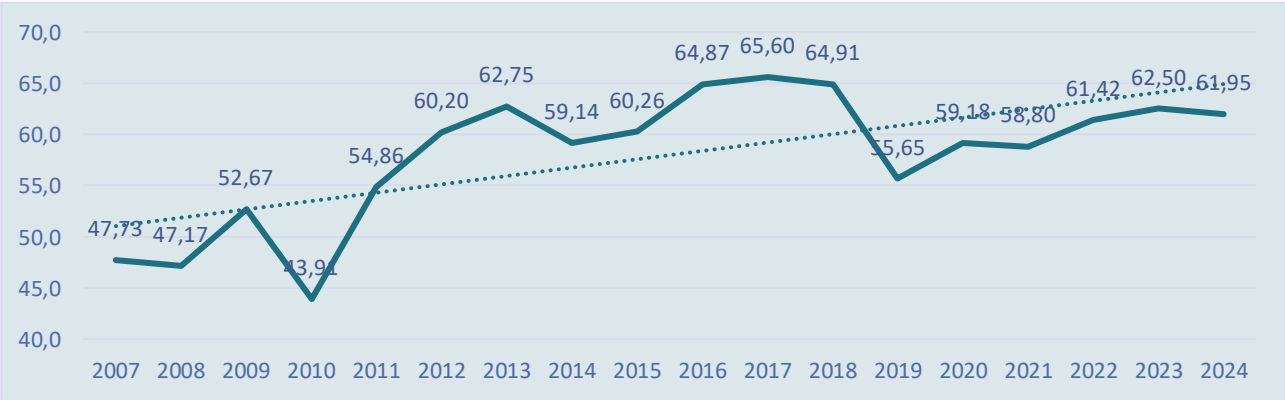
La puntuación máxima que puede obtener un proyecto es 100 puntos. Sin embargo, el peso de cada uno de los apartados ha ido cambiando a lo largo del tiempo. En primer lugar, se presenta la puntuación media y, posteriormente, el umbral de corte.

PUNTUACIÓN MEDIA

a) Proyectos presentados

La media que obtienen en general en la baremación los proyectos que se presentan a la convocatoria PRO se sitúa en los **57,3 puntos**. Desde 2007 hasta 2024 ha aumentado de 47,7 a 62 puntos.

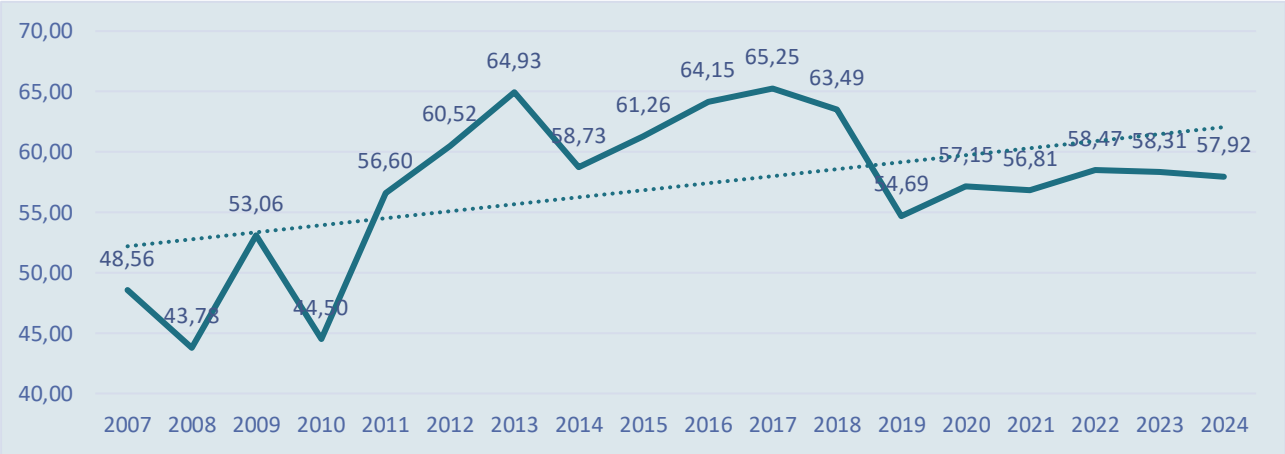
GRÁFICO 26. EVOLUCIÓN (2007-2024) DEL PROMEDIO DE PUNTUACIÓN DE LOS PROYECTOS QUE SE PRESENTAN A LA CONVOCATORIA (APROBADOS Y NO APROBADOS)



Desagregando por capítulo (ver gráficos siguientes), se observa que los proyectos del **K3** cuentan con **una puntuación media más elevada** (60,71 puntos), **seguidos del K1** (56,83 puntos), y en **último lugar, del K2** (46,62 puntos). Además, las puntuaciones por capítulo siguen **distintas tendencias** a lo largo del tiempo. En el capítulo donde se aprecia una tendencia creciente más pronunciada es K3, seguida de K2, en último lugar, K1.

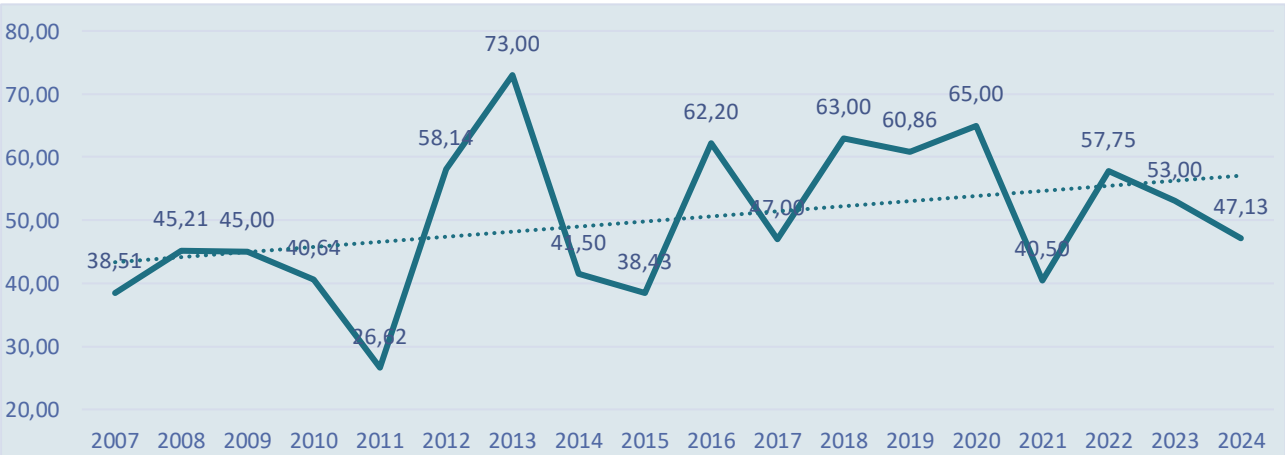
El **K1** muestra un aumento a lo largo del periodo con algunos altibajos. Se aprecias notables caídas en la puntuación en las convocatorias de 2014 y 2019. A partir de 2020 la puntuación se mantiene relativamente estable.

GRÁFICO 27. EVOLUCIÓN DEL PROMEDIO DE PUNTUACIÓN DE LOS PROYECTOS DEL K1 QUE SE PRESENTAN A LA CONVOCATORIA (APROBADOS Y NO APROBADOS) (2007-2024)



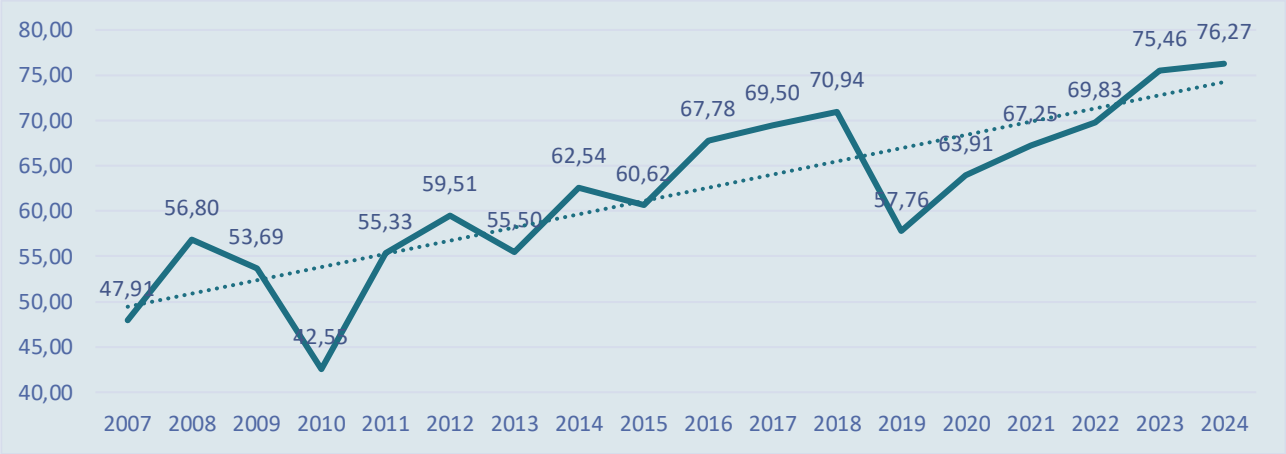
El **K2** la puntuación media es muy oscilante entre convocatorias y, en general, más baja en comparación con el resto de los capítulos, aunque también aumenta a lo largo de las convocatorias.

GRÁFICO 28. EVOLUCIÓN DEL PROMEDIO DE PUNTUACIÓN DE LOS PROYECTOS DEL K2 QUE SE PRESENTAN A LA CONVOCATORIA (APROBADOS Y NO APROBADOS) (2007-2024)



Los proyectos de **K3** han mejorado su puntuación media de forma muy sostenida a lo largo de casi todas las convocatorias, partiendo de una media de 47,91 puntos en 2007 hasta alcanzar los 76,27 puntos de media en el año 2024.

GRÁFICO 29. EVOLUCIÓN DEL PROMEDIO DE PUNTUACIÓN DE LOS PROYECTOS DEL K3 QUE SE PRESENTAN A LA CONVOCATORIA (APROBADOS Y NO APROBADOS) (2007-2024)

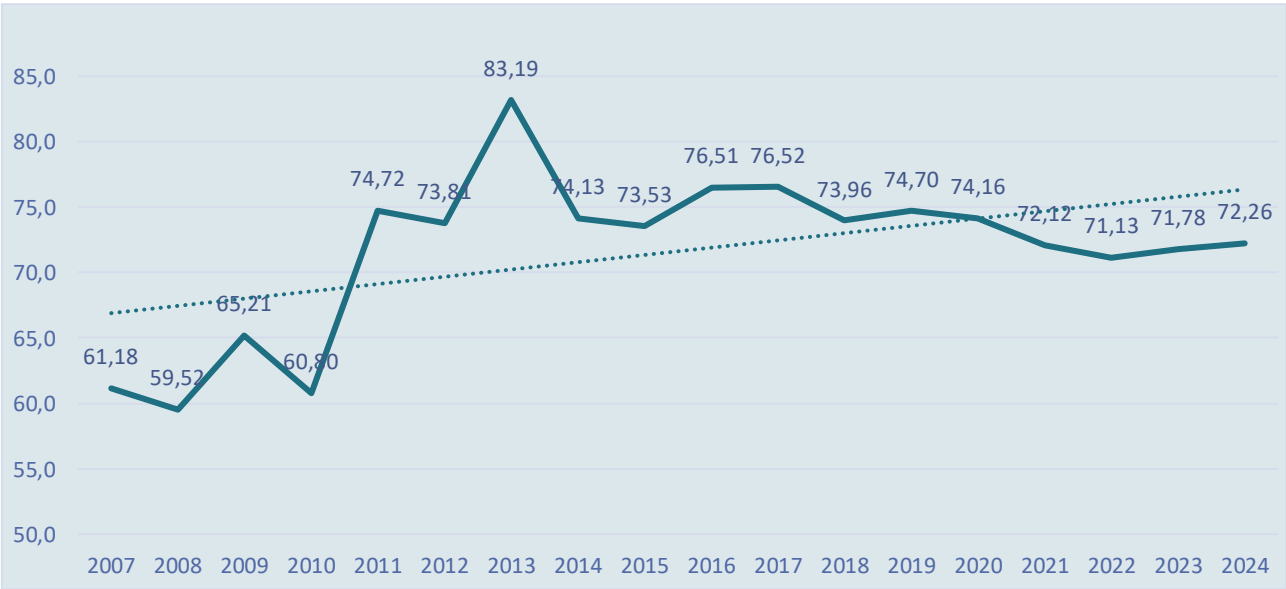


b) Proyectos concedidos

La media que obtienen en general en la baremación los proyectos que son aprobados se sitúa en los **70,8 puntos**. Desde 2007 hasta 2024 ha aumentado de 61,18 a 72,26 puntos.

Desagregando por capítulo (ver gráficos siguientes), se observa que, al igual que sucede en las puntuaciones de los proyectos presentados, los proyectos del **K3** cuentan con **una puntuación media más elevada** (73,62 puntos), **seguidos del K1** (70,11 puntos), y en **último lugar, del K2** (64,30 puntos). Además, las puntuaciones por capítulo siguen **distintas tendencias** a lo largo del tiempo. En el capítulo donde se aprecia una tendencia creciente más pronunciada es K3, seguida de K2, en último lugar, K1.

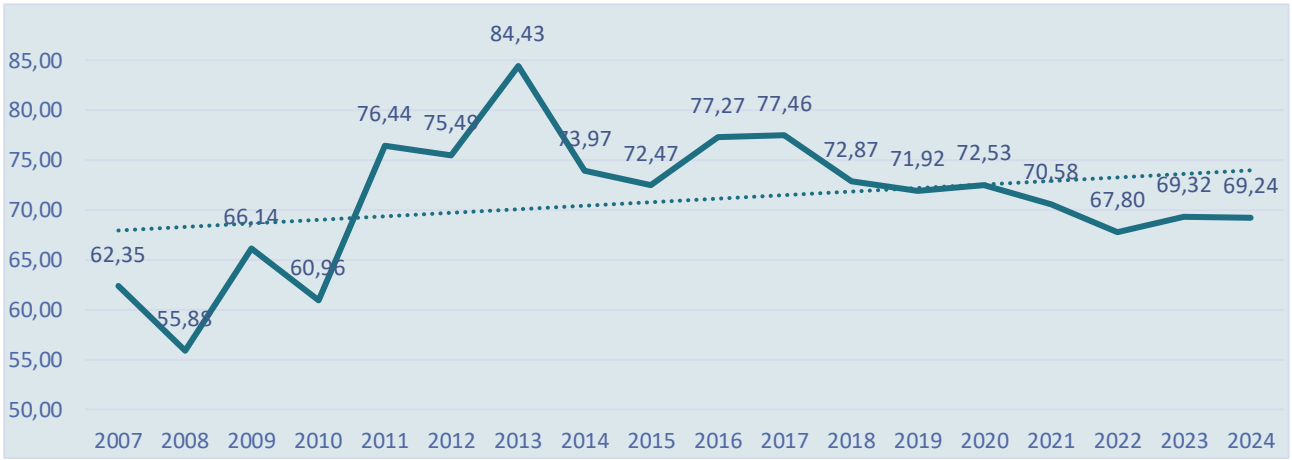
GRÁFICO 30. EVOLUCIÓN DEL PROMEDIO DE PUNTUACIÓN DE LOS PROYECTOS APROBADOS (2007-2024)



El **K1** muestra una tendencia positiva en la puntuación de los proyectos aprobados. Entre la convocatoria de 2010 y 2013 se produce un notable crecimiento en la puntuación media hasta

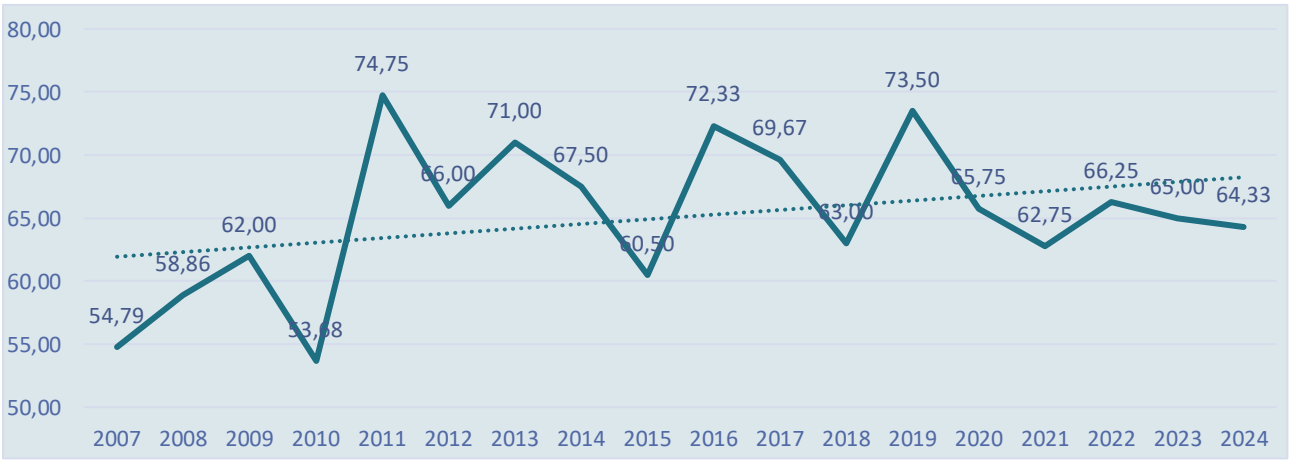
llegar a los 83,46 puntos. A partir de 2013 desciende hasta los 73,97 puntos, manteniéndose estable durante el resto del periodo (con una variación de apenas entre 1 y 4 puntos).

GRÁFICO 31. EVOLUCIÓN DEL PROMEDIO DE PUNTUACIÓN DE LOS PROYECTOS DEL K1 QUE SON APROBADOS (2007-2024)



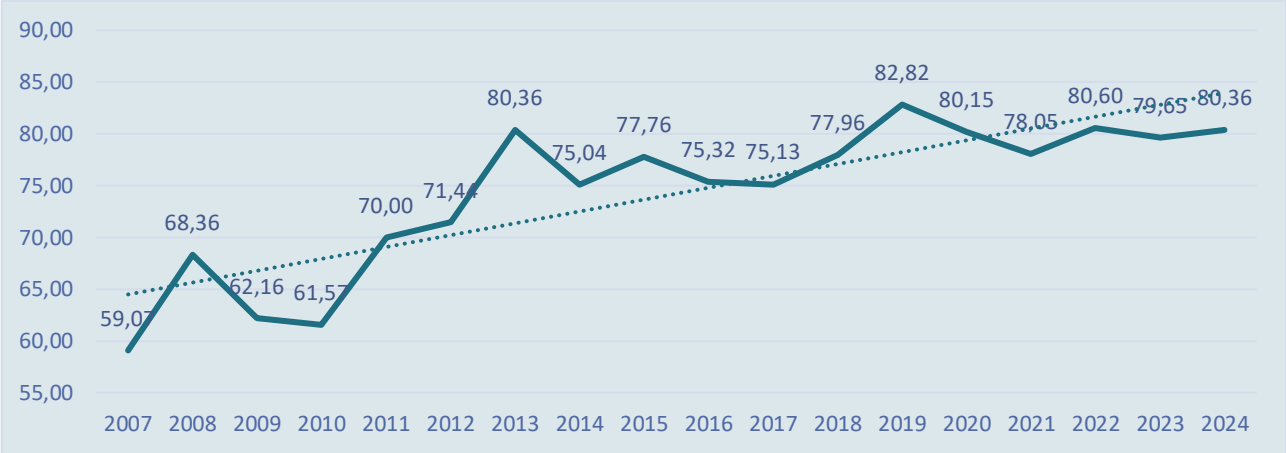
Al igual que en el caso de los proyectos presentados, en el **K2** la puntuación media de los proyectos concedidos es muy oscilante entre convocatorias, con una evolución creciente.

GRÁFICO 32. EVOLUCIÓN DEL PROMEDIO DE PUNTUACIÓN DE LOS PROYECTOS DEL K2 QUE SON APROBADOS (2007-2024)



Los proyectos aprobados de **K3** han mejorado su puntuación notablemente su puntuación, partiendo de una media de 59,07 puntos en 2007 hasta alcanzar los 80,36 puntos de media en el año 2024.

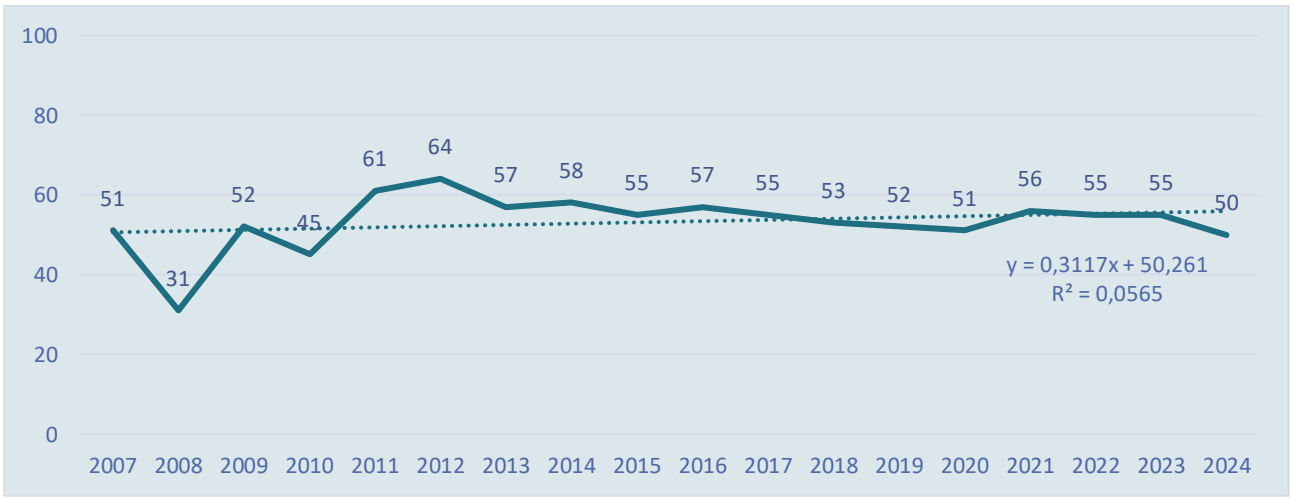
GRÁFICO 33. EVOLUCIÓN DEL PROMEDIO DE PUNTUACIÓN DE LOS PROYECTOS DEL K3 QUE SON APROBADOS (2007-2024)



UMBRAL DE CORTE

El umbral de corte, entendido como la puntuación mínima de los proyectos concedidos, **aumenta a lo largo de las convocatorias**, tal como muestra el siguiente gráfico:

GRÁFICO 34. UMBRAL DE CORTE O PUNTUACIÓN MÍNIMA QUE CONSIGUEN LOS PROYECTOS CONCEDIDOS (2007-2024)



Es relevante recordar que a partir del año 2013 se establece legalmente en el Decreto 390/2013 el requisito para situar dicho umbral de corte por encima de los 50 puntos, excluyendo así aquellos proyectos *"que no alcancen un mínimo de 50 puntos en base a los criterios y a la baremación de los mismos que se establezca en la disposición por la que se apruebe la convocatoria correspondiente"*. **La barrera de los 50 puntos sólo se había traspasado en dos convocatorias**:

- En 2008 con 2 proyectos aprobados con 31 puntos.
- En 2010 con 2 proyectos aprobados con 45 puntos.

CORRESPONDENCIA ENTRE BAREMO, DECRETO Y PLANIFICACIÓN (PLANES DIRECTORES)

SÍNTESIS

Los criterios de selección y baremación están alineados de forma general con el marco normativo y la planificación (Planes Directores) de eLankidetza, pero esa alineación es parcial. El baremo traduce prioridades, aunque su nivel de detalle y tecnificación tiende a desplazar el incentivo hacia el cumplimiento formal y no siempre consigue distinguir bien los proyectos con mayor capacidad transformadora. La alineación se apoya en la centralidad de las transversales, pero esa traducción puede generar narrativas tecnificadas en los proyectos. En este sentido, la correspondencia entre criterios, Decreto 34/2007 y planificación es suficiente en el plano declarativo y normativo, pero mejorable en el plano estratégico-operativo ya que el baremo incentiva "formular bien" y cumplir con evidencias formales, y con menos claridad premia la integración profunda de prioridades emergentes y la capacidad transformadora.

Desde la mirada interna de eLankidetza, se considera que los criterios de baremación mantienen una coherencia normativa con las prioridades institucionales, aunque se reconoce que el Decreto regulador se encuentra desfasado respecto a los nuevos enfoques y realidades de la cooperación. En este sentido, la coherencia del baremo no debe entenderse como una correspondencia literal con el Decreto 34/2007, ya que dicho Decreto no incorpora un baremo cerrado, sino como la relación entre los criterios de valoración, la planificación vigente -Prórroga IV Plan Director (2022-2024)- y los objetivos estratégicos del instrumento.

> *"Nuestro decreto es obsoleto total, sí, pero también es verdad que responde a un montón de iniciativas que se están apoyando desde el País Vasco."*

Desde esta perspectiva, la incorporación de dimensiones transversales responde a una apuesta política por abordar la pobreza estructural de manera integral. Sin embargo, esta apuesta también ha tenido efectos sobre el baremo, generando una exigencia elevada en torno a cada una de las dimensiones transversales. Como consecuencia, algunos proyectos tienden a ampliar sus líneas de acción para responder a todos los requerimientos, incluso cuando su foco principal podría ser más acotado. Esto puede producir encajes forzados y formulaciones más complejas de lo que requeriría la intervención en sí misma.

> *"Venimos de un enfoque político ya desde el segundo Plan Director donde se dice que los proyectos de la cooperación quieren responder a la pobreza estructural y la pobreza estructural tiene unas dimensiones vinculadas a transversales y que, dado que los proyectos han de ser integrales, todos deben contemplar de manera suficiente cada una de esas dimensiones (…) eso ha alterado al baremo (…) hay una exigencia muy grande y se quieren estrategias sólidas en cada una de ellas (…) eso lleva a los proyectos en vez de estar focalizados en una cuestión concreta (…) a que sean proyectos con muchas líneas de acción (…) y algunas, pues con encaje pues igual un poco forzado."*

En paralelo, se plantea que la lógica de criterios y puntos favorece propuestas alineadas con ciertos valores y formas de intervención propias de la cooperación vasca, como la movilización social, la participación política, la incidencia, la educación para la transformación social o la generación de redes y vínculos entre Euskadi y otros territorios. En este sentido, el baremo no solo ordena técnicamente la adjudicación, sino que también orienta políticamente qué tipo de

proyectos encuentran mejor encaje en el instrumento, incluyendo iniciativas que quizá no tendrían la misma cabida en otros financiadores.

> *"Esos criterios de exclusión y los criterios de baremación (…) hacen que haya quienes se presenten ciertos proyectos ideológicamente, ciertos proyectos que no entran en AECID o UE, pero sí aquí. (…) Los puntos de baremación se dan por cosas de movilización social, participación política, incidencia, educación para la transformación social, hacer redes y nexos entre Euskadi y otros territorios."*

Asimismo, se contextualiza que esta forma de baremar es heredera de una preocupación histórica por evitar la discrecionalidad y objetivar la asignación de recursos públicos. La hiperdesagregación del baremo y el elevado nivel de detalle se entienden, por tanto, como parte de una trayectoria institucional orientada a garantizar control, transparencia y comparabilidad. No obstante, también se reconoce que otros instrumentos más recientes tienden a baremaciones más conceptuales, valorativas y organizadas en bloques amplios, lo que pone de manifiesto el dilema entre objetivación, rigor técnico y flexibilidad estratégica.

> *"Cuando los nuevos decretos y los instrumentos se van revisando, abogan por baremaciones más conceptuales, valorativas, en bloques más grandes con el humanitario o en programas. (…) O sea que venimos de un proceso de preocupación absoluta por evitar discrecionalidad y objetivar."*

En este marco, se identifica un esfuerzo sistemático por mantener la coherencia entre los criterios de selección, las prioridades del Decreto 34/2007 y la planificación institucional. Este esfuerzo se expresa en procesos de revisión, comparación entre ejercicios, reuniones de contraste y búsqueda de criterios compartidos entre quienes bareman. De este modo, la aplicación del baremo no se entiende como un ejercicio mecánico, sino como un proceso técnico que requiere interpretación, contraste y ajustes sucesivos.

> *"Se han [comparado] todos los criterios de baremación del año pasado. De las tres personas que estuvimos baremando hicimos una comparación de todos los puntos estratégicos de baremación y luego [extrajimos] unas conclusiones, que contrasté con las personas que vamos a baremar este año… falta ahondar un poco más en algunos puntos concretos que salieron [de esa comparación]."*

No obstante, al mismo tiempo se expresan tensiones entre la complejidad técnica del baremo y la necesidad de flexibilidad y adaptación a los contextos y objetivos reales del instrumento. Los criterios son exhaustivos y detallados, pero esta exhaustividad puede entorpecer la alineación estratégica cuando desplaza el foco hacia el cumplimiento formal y no siempre permite captar adecuadamente los principios y prioridades sustantivas, como la perspectiva de género, el enfoque decolonial, el trabajo en clave de derechos o el aprendizaje institucional.

> *"En el proceso de baremación hacemos unas reuniones de contraste, vamos identificando dudas… compartes con el resto del equipo, recibes el feedback y vas acomodando lo que vas puntuando."*

El reto identificado consiste, por tanto, en simplificar sin perder rigor y en reforzar la dimensión estratégica de los criterios, de forma que estén más claramente alineados con los valores y finalidades de eLankidetza. Esta necesidad de equilibrio se formula como una tensión entre la obligación de control del recurso público y la conveniencia de contar con un instrumento suficientemente flexible para responder a realidades diversas y cambiantes.

> *"El instrumento tiene que ser suficientemente flexible para dar respuesta a eso sin perder el sentido de control y de recursos públicos."*

En esta línea, se plantea la necesidad de agilizar el proceso de baremación, evitando una puntuación excesivamente desglosada y una exigencia demasiado minuciosa en determinados aspectos. La cuestión no sería eliminar el rigor del sistema, sino revisar qué nivel de detalle aporta realmente valor a la selección de proyectos y cuál genera una carga técnica que puede dificultar la lectura estratégica de las propuestas.

> *"Tenemos un reto de intentar agilizar el proceso de baremación del instrumento… no siendo tan exigentes en algunas cosas, y flexibilizando, no yendo al detalle ni a la puntuación tan sumamente desglosada."*

Desde esta misma mirada, se identifica una desconexión parcial entre algunos criterios de baremación vigentes y las prioridades establecidas en las planificaciones más recientes de eLankidetza -Prórroga IV Plan Director (2022-2024)-. Aunque se reconocen ajustes progresivos en el diseño del baremo, estos no habrían sido suficientes para garantizar una coherencia estructural entre lo que se planifica, lo que se declara como prioritario y lo que finalmente se valora en la adjudicación.

> *"El baremo se ha ido ajustando en los últimos años, pero todavía hay criterios que están poco conectados con las prioridades más recientes. (…) Por ejemplo, el enfoque feminista o el trabajo en clave de derechos no está claramente reflejado como tal."*

Además, aunque existen referencias formales a los bloques transversales, se considera que los criterios no siempre permiten distinguir entre una integración profunda y una mención superficial. Esta limitación reduce el incentivo real a propuestas transformadoras, ya que puede terminar puntuándose la presencia formal de determinados enfoques sin captar suficientemente su integración estructural en el diseño, la ejecución o la lógica de cambio del proyecto.

> *"Hay un intento de recoger los bloques transversales en los criterios, pero luego no está claro si se premia realmente su integración estructural o solo su presencia formal."*

También se señala que determinadas apuestas estratégicas —como el trabajo en África, las alianzas multiactor, los procesos pedagógicos de largo recorrido o la continuidad de procesos— no se encuentran adecuadamente reflejadas en el sistema de puntuación. Esto genera tensiones entre el discurso institucional y la práctica de adjudicación, en la medida en que el baremo puede seguir puntuando elementos formales o tradicionales mientras la planificación avanza hacia enfoques más procesuales, relacionales y transformadores.

> *"Hay capítulos en los que la planificación habla de procesos, pero el baremo sigue puntuando elementos muy formales. (…) Si no ajustas eso, estás desincentivando lo que tú mismo priorizas."*

En el caso de los procesos de educación para la transformación social, esta tensión aparece de forma especialmente clara. Se reconoce que la planificación ha avanzado hacia una visión centrada en la transformación social y cultural, pero los criterios de valoración pueden seguir captando mejores actividades convencionales de sensibilización que procesos pedagógicos de largo recorrido. Al mismo tiempo, se considera que el baremo asociado a este tipo de procesos

presenta un enfoque más actualizado, pero también excesivamente técnico y poco accesible para muchas entidades.

> *"En K3 es especialmente evidente. (...) Los planes estratégicos han ido empujando hacia una línea de transformación social, pero los criterios siguen evaluando como si fueran actividades de sensibilización clásica."*

Esta exigencia técnica y discursiva puede convertirse en una barrera incluso para quienes no están especializados en educación transformadora. En este sentido, el problema no reside únicamente en qué se valora, sino también en cómo se formula y se interpreta el baremo. Si los criterios requieren un nivel muy alto de especialización metodológica o discursiva, pueden dificultar la participación de entidades con propuestas pertinentes, pero con menor capacidad para traducirlas al lenguaje técnico esperado.

> *"Por ejemplo, el baremo de K3 es muy difícil de aplicar, y es muy difícil de entender. Para los que nos dedicamos a esto parece que tienes que ser experta en educación, pedagoga o pedagogo para entender de qué va el asunto. (...) Es muy exigente en términos discursivos."*

Finalmente, se plantea que las prácticas de formulación se han ido adaptando más al baremo que a la planificación, lo que puede producir una tecnificación de la narrativa que no garantiza necesariamente mejores intervenciones. La preocupación por formular de forma perfectamente alineada con el formulario y con los criterios de puntuación puede ocultar carencias estratégicas o, en sentido contrario, dejar fuera propuestas con potencial transformador que no logran expresarse en los términos esperados por el instrumento.

> *"Creo que estamos obligando a la gente a que formule perfecto para que el formulario me ligue perfecto y mi baremo me dé perfecto porque pone la frase… pero en realidad ves la matriz y dices: 'Bueno, esta entidad lo que está proponiendo está bien'."*

CALIDAD Y TRANSPARENCIA DE LA BAREMACIÓN

SÍNTESIS

Pese a la coherencia normativa que presenta con el Decreto 34/2007, la inclusión de los enfoques transversales en el sistema de baremación no asegura por sí misma una mayor calidad de los proyectos e incluso puede generar efectos inversos como formulaciones instrumentales con menor coherencia sustantiva y profundidad, orientadas a obtener mejores puntuaciones. Este déficit se acentúa en marcos menos consolidados, como sostenibilidad, aunque los aspectos de género presentan mayor consistencia. A ello se suma una fragilidad en la devolución de resultados: durante la convocatoria, pese a la disminución en el número de consultas presentadas por la entidades durante las últimas convocatorias, las entidades siguen valorando positivamente el acceso a información clave, pero la satisfacción cae en subsanación y especialmente en la información contenida en los certificados de puntuación. En síntesis, la baremación aporta coherencia y orden, pero no garantiza por sí sola calidad transformadora ni aprendizaje suficiente si no se acompaña de mayor claridad, formación, devolución cualitativa y revisión de ponderaciones.

Desde la voz de las entidades de Euskadi, la percepción sobre la calidad y transparencia de la baremación es ambivalente. Por un lado, se reconoce una transparencia formal en la definición y comunicación de los criterios, así como en la devolución automática de las baremaciones. Sin embargo, esta transparencia procedimental no se traduce necesariamente en una percepción equivalente de calidad, coherencia o comprensión del proceso de valoración.

> *"Hay que reconocer la transparencia clara en términos del detalle con el que se publican los criterios de baremación. El hecho de que se traslade de manera automática (...) también es positivo comparado con otras."*

En esta misma línea, se valora positivamente contar con un listado detallado de criterios, en la medida en que permite conocer de antemano qué elementos serán puntuados y aporta cierta objetivación al proceso. Esta claridad procedimental se considera útil, especialmente en comparación con otros financiadores, porque reduce la opacidad inicial y ofrece a las entidades un marco de referencia para formular sus propuestas.

> *"De primeras, creo que tener el listado este de la baremación está genial, sinceramente ¿no?, o sea está bien porque sabes qué, o sea, luego otra cosa es rellenar el formulario, ¿no? Pero como tener esa claridad de criterios me parece que está bien, incluso me parece que está bien esta objetivación de si tienes, no sé qué un punto, sino dos, sino no sé qué."*

No obstante, junto a esta valoración positiva, se cuestiona la previsibilidad del sistema de baremación, especialmente cuando proyectos similares o fases de continuidad reciben puntuaciones diferentes entre convocatorias sin cambios sustantivos en el contenido, las contrapartes o los contextos. Esta variabilidad genera incertidumbre y dificulta comprender qué elementos han pesado realmente en la valoración.

> *"Con el mismo baremo, cada año la interpretación de ese baremo es diferente. (...) vienes con un proceso que tienes una cierta puntuación y de pronto se te cae o no sale."*

Al mismo tiempo, se señala que las diferencias de puntuación resultan especialmente difíciles de interpretar cuando se trata de proyectos muy parecidos o de continuidades. La percepción no es únicamente que el sistema sea exigente, sino que su aplicación puede variar de un año a otro sin que las entidades identifiquen con claridad qué ha cambiado en la propuesta o en los criterios aplicados.

> *"Hemos presentado proyectos muy parecidos, incluso continuidades, y un año tienes una puntuación y al siguiente año baja bastante, sin que tengamos claro qué ha cambiado."*

Además, aunque se reconoce la subjetividad inevitable de todo proceso de valoración, se cuestiona que esta subjetividad no esté suficientemente contextualizada ni acompañada de espacios de contraste. Una evaluación basada principalmente en formularios extensos y matrices de puntuación se percibe como limitada para valorar la complejidad de los procesos, los territorios y las condiciones reales de ejecución.

> *"Da la sensación de que se evalúa más con una checklist que con una mirada de proceso."*

Desde esta perspectiva, determinados elementos pueden aparecer claros en la formulación, pero no responder plenamente a la complejidad de la práctica en terreno. La baremación, por tanto, no siempre logra recoger suficientemente la distancia entre lo que se expresa en el documento y lo que implica ejecutar procesos en contextos concretos.

> *“Hay cosas que en el papel parecen muy claras, pero cuando estás en el terreno no funcionan así, y eso en la evaluación no siempre se recoge.”*

En relación con la transparencia, se reitera la valoración positiva de la publicación detallada de criterios y de la devolución automática, pero se subraya que la reducción de espacios de diálogo limita la comprensión de las decisiones y dificulta la mejora de las propuestas entre convocatorias. La devolución escrita aporta información, pero no siempre permite interpretar qué aspectos han tenido mayor peso real en la valoración ni cómo podrían corregirse o reforzarse en futuras solicitudes.

> *“Antes había la posibilidad de hablar, de contrastar. Ahora es básicamente una devolución escrita y ya está.”*

Esta percepción refuerza la distinción entre transparencia formal y transparencia interpretativa. Las entidades diferencian el acceso a la resolución y a los criterios publicados de la comprensión cualitativa del componente subjetivo de la valoración, especialmente en la zona gris de proyectos que quedan apenas por encima o por debajo del umbral de financiación.

> *“Es transparente porque todo el mundo puede acceder a la resolución, eso sí es transparente.”*

En este punto, no se cuestiona necesariamente la legitimidad de los proyectos aprobados, sino la dificultad para comprender las decisiones en los márgenes de la adjudicación, cuando pequeñas diferencias de puntuación pueden determinar la financiación o exclusión de una propuesta. Por ello, se echa en falta una retroalimentación más cualitativa, preferentemente en espacios de contraste directo, que permita entender mejor el sentido de las valoraciones y las mejoras a incorporar.

> *“No puedo ni quiero poner en duda los proyectos aprobados. Tal vez sea más problemático en la zona gris y los que quedan un punto por arriba y un punto por abajo.”*
>
> *“Se echa en falta una retroalimentación en persona, de carácter más cualitativo, para comprender mejor el sentido de las valoraciones y las posibles mejoras a implementar en las propuestas.”*

Asimismo, se plantea que la baremación y la lógica competitiva pueden penalizar la continuidad de los procesos. Desde esta lectura, los proyectos de continuidad, aunque estén más trabajados y respondan a procesos ya asentados, no siempre parecen beneficiarse de ese recorrido acumulado. Al contrario, pueden quedar sometidos a mayores exigencias, niveles crecientes de fiscalización o expectativas de reformulación constante.

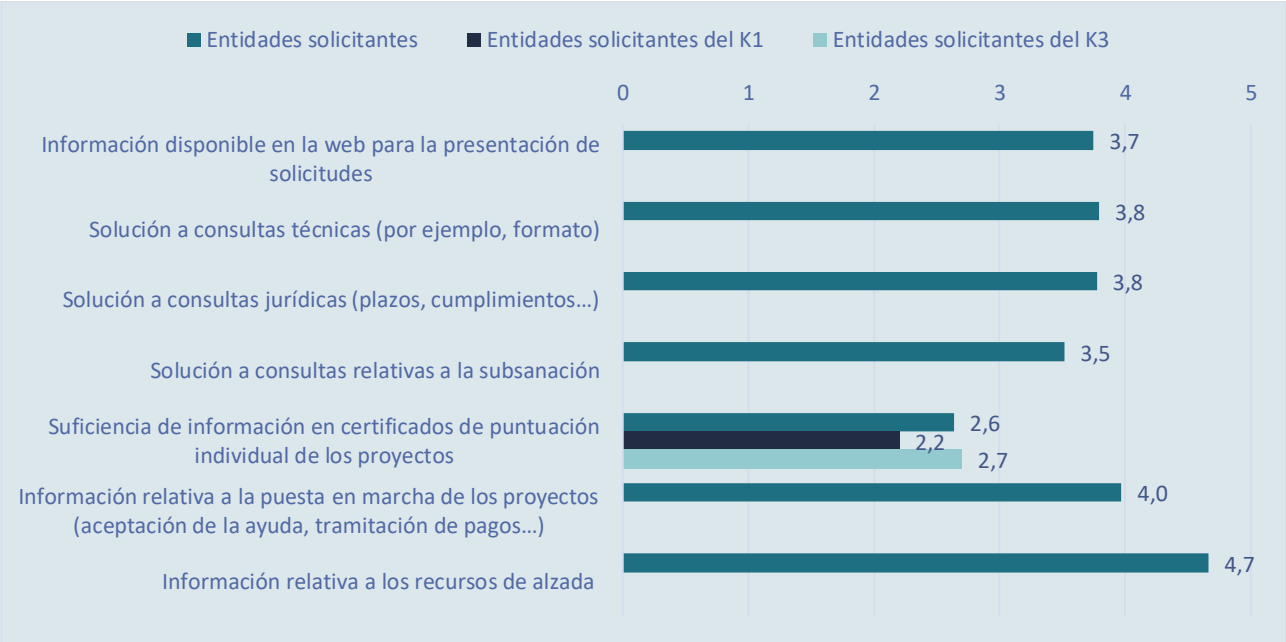
> *“Da la sensación de que un proyecto nuevo puntúa mejor que uno que viene de continuidad, aunque el de continuidad esté más trabajado.”*

Además, se plantea que el sistema puede incentivar una lógica de “caza de puntos” y una profesionalización de la formulación orientada a decir aquello que se espera leer. Esta dinámica puede afectar a la calidad o coherencia de los proyectos, en la medida en que la adecuación al instrumento adquiere más peso que la expresión sustantiva del proceso, sus aprendizajes o su lógica transformadora

> *“Nos convertimos al final en caza y captura de puntos.”*

Los resultados de encuesta apuntan en la misma dirección. En relación con la calidad y transparencia del proceso de baremación, hay dos aspectos especialmente relevantes: la solución a consultas técnicas, que cuenta con 3,8 puntos de media sobre un total de 5 puntos, y la suficiencia de información en certificados de puntuación individual de los proyectos, con 2,6 puntos sobre 5. Este último ítem es el que obtiene la puntuación más baja, en comparación con el resto de aspectos analizados, y muestra diferencias estadísticamente significativas por tipología de entidad, siendo su puntuación más baja en las entidades solicitantes, con 2,2 puntos, respecto a las entidades socias locales, con 2,7 puntos. Además, es posible observar diferencias estadísticamente significativas entre capítulos: las entidades que cuentan con proyectos del **K1** están **menos satisfechas** (2,2/5 puntos) en comparación con aquellas del K3 (2,7/5) (**), con una diferencia notable entre ambos grupos (F = 4,193).

GRÁFICO 35. SATISFACCIÓN DE LAS ENTIDADES SOBRE ASPECTOS RELACIONADOS CON LA COMUNICACIÓN E INTERLOCUCIÓN CON ELANKIDETZA EN LA CONVOCATORIA, POR CAPÍTULO



* En el gráfico sólo se muestra la desagregación por tipo de entidad en los ítems que presentan diferencias estadísticamente significativas.

Este dato permite sostener que el problema no se sitúa tanto en la inexistencia de canales formales, sino en la capacidad de esos canales para explicar de forma suficiente la valoración recibida. La baremación puede ser formalmente transparente y, al mismo tiempo, no resultar suficientemente comprensible para quienes necesitan aprender de una convocatoria a otra.

A continuación, se recogen las **síntesis de las preguntas abiertas** recabadas del cuestionario a entidades y que, en general, contienen sugerencias que apuntan en la misma dirección.

TABLA 12. SISTEMATIZACIÓN DE LAS PERCEPCIONES DE LAS ENTIDADES VASCAS SOBRE LA INTERLOCUCIÓN CON ELANKIDETZA

Entidades vascas solicitantes
• Señalan **dificultades en** términos de **accesibilidad:** localizar en la web el historial de convocatorias pasadas, facilidad para presentar informes finales, simplificar formatos de informe, etc. • En lo que se refiere a baremación, valorarían de forma positiva poder **conocer la puntuación completamente detallada** de los proyectos en cada uno de los criterios que puntúan. • Inciden en la **falta de reuniones**: reuniones presenciales para explicar las baremaciones (*"No existe apertura para reuniones de devolución de resoluciones, de seguimiento para cierres y feedback para futuras propuestas");* reuniones programadas de valoración/cierre; o espacios/mecanismos para el aprendizaje y evaluación conjunta priorizando procesos de medio/largo plazo.

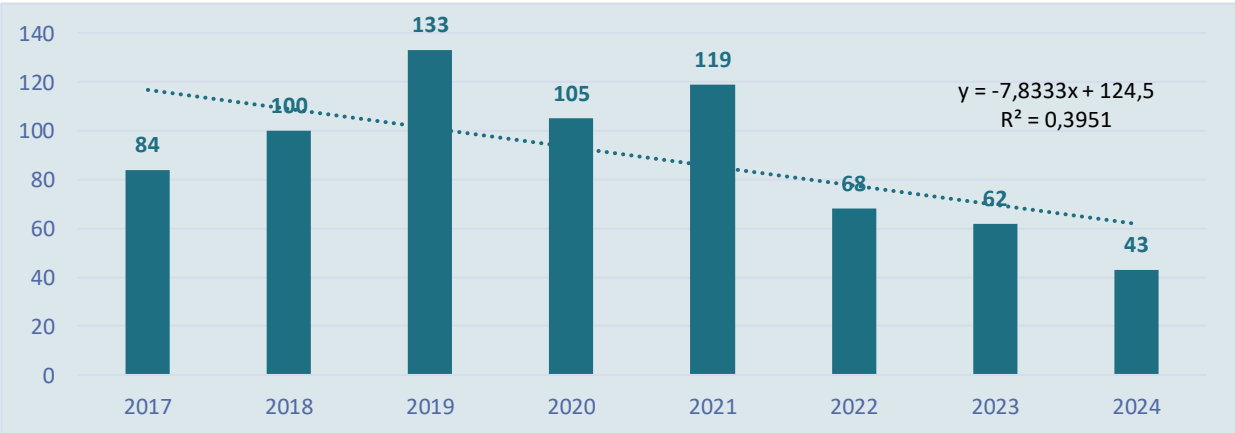
Otra forma de valorar la facilidad en la comunicación con eLankidetza es analizando el número de **consultas que recibe el equipo en relación con cuestiones técnicas, administrativas o jurídicas que afectan a los proyectos durante la fase de la formulación**. En este sentido, se observa **una disminución** en el número de consultas, especialmente, **a partir de la convocatoria de 2021**, donde se reduce a la mitad.

Este declive en las consultas presentadas por las entidades puede interpretarse en dos sentidos:

a) Una primera explicación está relacionada con que, a medida que transcurren las convocatorias, podría existir una mayor claridad en las entidades sobre los requisitos y/o procedimientos para presentarse a la convocatoria de ayudas PRO y, por lo tanto, no tendrían necesidad de plantear tantas consultas como en años anteriores.
b) Por otro lado, podría existir poca motivación para que las entidades consideren la posibilidad de plantear sus dudas, en forma de consultas, ante eLankidetza.

En cualquiera de los casos, esta disminución en las consultas recibidas apunta a que durante la fase de formulación la **comunicación entre ambas partes** —eLankidetza y entidades vascas solicitantes— **es menos fluida en los últimos años.**

GRÁFICO 36. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE CONSULTAS TÉCNICO/ADMINISTRATIVAS Y JURÍDICAS REALIZADAS DURANTE EL PERIODO DE FORMULACIÓN (2017-2024)



Por otro lado, y partiendo de la mirada interna de eLankidetza, se señala que dicha Agencia ha desarrollado mecanismos orientados a evitar la discrecionalidad, estabilizar la puntuación y reforzar la calidad del proceso de baremación. Entre estos mecanismos se destacan la existencia de un baremo público, exigente y detallado, la consolidación de un equipo técnico estable, los espacios de formación y contraste, los ejercicios de armonización, las revisiones cruzadas y las comparativas entre ejercicios. Esta percepción está mayoritariamente asentada al interior de eLankidetza.

> *"Yo creo que ahora hay un equipo sólido. A diferencia de lo que sucedía antes con la baremación de personas que venían solamente a baremar y no acompañaban, creo que ahora son personas que hacen acompañamiento en los territorios, tienen mucho mayor conocimiento, conocen a las propias entidades, conocen a las locales… Yo creo que hemos mejorado un montón."*

Esta mejora se vincula especialmente a la consolidación de un equipo técnico con experiencia acumulada, conocimiento del terreno y vinculación directa con el seguimiento de los proyectos. Frente a etapas anteriores, en las que la baremación podía depender más de personal externo contratado específicamente para esa tarea, se considera que el equipo actual permite una lectura más integral de las iniciativas evaluadas y una mayor acumulación de conocimiento sobre el instrumento.

> *"El equipo que barema es prácticamente el mismo año tras año."*

En esta misma línea, se subraya la existencia de espacios sistemáticos de formación, contraste y revisión cruzada como elementos clave de aseguramiento de la calidad técnica y de coherencia en la asignación de puntuaciones. Aunque se reconoce que el proceso de baremación es exigente y denso, se considera que los procedimientos internos han permitido institucionalizar buenas prácticas y reforzar la consistencia del análisis.

> *"Se hace mucho esfuerzo dentro de la casa para unificar criterios. (...) Se barema un mismo proyecto entre varias personas para encontrar los puntos en los que hay disidencias. (...) Hay espacios de contraste. La persona baremadora se forma, hace ejemplos, luego lleva esa baremación a un espacio colectivo para validación."*

Además, se señala que antes de la baremación se realizan ejercicios compartidos para identificar posibles diferencias de interpretación entre personas baremadoras y homogeneizar criterios. Estos espacios permiten anticipar zonas de duda, revisar enfoques y reducir la dispersión en la aplicación del baremo.

> *"Yo he baremado un par de años, sobre todo proyectos en África. Y sí que se cuida bastante la formación. Se hacen tres ejercicios antes de la baremación, para ver dónde podemos tener diferentes ópticas los baremadores, o diferentes criterios, y así homogeneizar."*

También se describen medidas organizativas orientadas a prevenir posibles sesgos, como el desplazamiento del personal técnico de sus zonas habituales de seguimiento y la exclusión de la baremación de entidades con las que haya existido una relación laboral previa. Estas medidas

buscan evitar que el conocimiento previo, la relación acumulada o posibles experiencias anteriores condicionen indebidamente la valoración.

> *"Lo que estamos haciendo en los últimos años, en el momento de baremar, es mover al equipo técnico de zona geográfica, entre otras cosas para poder evitar vicios que se puedan generar entre el equipo técnico y las ONGs a las que siguen, pues porque somos humanos."*

En esa misma línea, se considera que la participación de personas que no realizan seguimiento directo de las iniciativas puede tener ventajas, en la medida en que reduce una mirada demasiado comprometida con los procesos ya conocidos. Aunque se reconoce que toda baremación incorpora un componente subjetivo, se entiende que baremar sobre lo que consta en el expediente puede contribuir a reducir determinados sesgos derivados del acompañamiento previo.

> *"Creo que es ventajoso que personas que no hacen seguimiento de las iniciativas puedan baremar, porque no tienes una mirada comprometida, seamos honestas, aunque es un baremo bastante objetivo, seguimos siendo personas y hay un componente subjetivo a la hora de pensar algunos puntos (...) cuando no haces seguimiento a los proyectos eres más objetiva (...) si tienes que baremar lo que pone en el papel."*

Durante el propio proceso de baremación, las dudas de interpretación se recogen, comparten y contrastan colectivamente, y se realizan contrastes posteriores entre equipos por zonas geográficas. Estos mecanismos refuerzan el control cruzado, permiten revisar posibles discrepancias y contribuyen a fortalecer la coherencia interna de la valoración.

> *"En el durante, tenemos momentos de dudas que se van recogiendo en un Excel y que se van contrastando durante la baremación, y luego, después del proceso de baremación, hay contrastes entre el equipo técnico por zonas geográficas."*

En términos generales, se reconoce que el proceso ha mejorado sustancialmente respecto a etapas anteriores. La mayor estabilidad del equipo, la formación recurrente, la acumulación de experiencia y la revisión periódica de criterios fortalecen la consistencia del análisis y favorecen el aprendizaje institucional.

> *"Yo creo que el proceso ha mejorado muchísimo. Ahora hay un equipo más estable, hay más solidez, es algo más estructurado."*

No obstante, desde eLankidetza también se reconoce que el sistema no es automatizado ni plenamente objetivable. Aunque existen garantías suficientes asociadas a la experiencia del equipo, la revisión colegiada de criterios sensibles y los mecanismos de validación antes de la resolución definitiva, sigue existiendo un margen interpretativo que no puede eliminarse por completo.

> *"Las técnicas tienen experiencia y trabajan con rigor. (...) Hay tiempo dedicado al contraste, sobre todo en bloques más sensibles. (...) Y cuando hay muchas dudas, se elevan para valoración colegiada."*

Esta tensión se ve reforzada por las propias condiciones materiales del proceso: expedientes extensos, tiempos acotados y elevada carga de trabajo. La baremación se describe como un

proceso intenso y exigente, en el que el aprendizaje técnico convive con una presión temporal significativa. Estas condiciones pueden limitar la profundidad del análisis y aumentar el riesgo de aplicación dispar en determinados criterios.

> *"Es un proceso tenso, intenso, pero a la vez rico porque aprendes un montón… son 90 hojas, 35.000 palabras y de media tienes día y medio para baremar 100 puntos."*

En este marco, se identifica una tensión entre objetivar al máximo la valoración y legitimar el juicio profesional de quienes bareman. La presión por justificar cada punto ha producido dinámicas de sobrejustificación, desconfianza y, en algunos casos, deslegitimación del criterio experto del equipo técnico, especialmente en temas sensibles o especializados. La crítica no se dirige tanto a la necesidad de contar con criterios públicos y trazables, sino al diseño excesivamente fragmentado del baremo, que obliga a valorar microdimensiones con puntuaciones cerradas y dificulta una lectura más estratégica de las propuestas.

> *"Estamos poniendo bajo sospecha de subjetividad algo que realiza una profesional. [...] El baremo es tan detallado, tan fragmentado, que estamos presionando a las personas para justificar en exceso cada punto."*

Desde esta lógica, una organización por bloques más amplios permitiría una evaluación más profesional, más contextualizada y menos mecánica. El reto estaría en mantener la transparencia y la trazabilidad del proceso sin convertir la baremación en una suma excesivamente atomizada de microcriterios, donde el cumplimiento formal puede adquirir más peso que la valoración sustantiva del proyecto.

> *"Yo creo que el diseño actual del baremo, con tantos puntos fragmentados (1, 2, 3...), hace más difícil la consistencia entre baremadores. [...] Yo soy más partidaria de bloques grandes, donde puedas aplicar criterios técnicos con más libertad."*

Asimismo, se reconoce que, pese a los esfuerzos realizados, pueden existir diferencias en la aplicación de los criterios entre técnicas evaluadoras, especialmente en los bloques más cualitativos o transversales. El baremo tiene una parte estructural, pero deja margen interpretativo, y en ese margen influyen las trayectorias, sensibilidades y niveles de formación de cada persona baremadora.

> *"A pesar de todo, sigue habiendo diferencias entre cómo puntúa una técnica y otra. [...] Sobre todo en los bloques transversales o en aspectos más cualitativos."*

En algunos bloques existe mayor consenso que en otros. Por ejemplo, se señala que en género se ha trabajado más y se dispone de más herramientas, mientras que en sostenibilidad o participación puede haber mayor dispersión. Esta diferencia entre ámbitos muestra que la consistencia de la baremación no depende solo del diseño del baremo, sino también del grado de desarrollo conceptual, metodológico y formativo de cada enfoque.

> *"En algunos bloques hay más consenso que en otros. [...] Por ejemplo, en género se ha trabajado más y hay más herramientas. [...] En sostenibilidad o en participación, hay más dispersión."*

Por ello, se plantea la necesidad de profundizar en procesos colectivos de formación continua y trabajo en equipo, no para eliminar el juicio experto, sino para reducir la brecha interpretativa entre personas baremadoras. Esta formación resultaría especialmente relevante en enfoques específicos donde no todas las técnicas cuentan con el mismo nivel de especialización.

> *"No todas las técnicas tienen el mismo nivel de formación en enfoques específicos. [...] Y eso puede generar diferencias. [...] Sería importante reforzar la formación y el trabajo en equipo."*

También se cuestiona el exceso de estandarización y el intento de objetivar dimensiones que son necesariamente interpretativas. En cuestiones vinculadas a la adecuación, la pertinencia, la relación con iniciativas territoriales o la lectura estratégica del proyecto, se considera que puede haber un exceso de vigilancia sobre la coincidencia exacta entre baremadoras, cuando parte de la valoración debería reconocer la subjetividad profesional informada.

> *"Yo considero que lo que es objetivo es objetivo. [...] Pero en la parte de adecuación, de vinculación con las iniciativas en los territorios… todas las cuestiones que tienen que ver con pertinencia y la iniciativa, yo creo que se le está poniendo demasiados ojos a que la que barema al lado lo vea igual que tú. [...] Y eso, desde mi punto de vista, es un error."*

Además, se señala que la exigencia transversal puede aplicarse de manera demasiado homogénea, sin tener suficientemente en cuenta la naturaleza o el enfoque de cada proyecto. Esta aplicación uniforme puede generar distorsiones cuando se exige a todas las iniciativas responder del mismo modo a todos los enfoques, incluso en aspectos que pueden resultar secundarios o poco sustantivos para determinadas propuestas.

> *"Tenemos una heterogeneidad tal en esta convocatoria, que igual la aplicación de las transversales en capítulos más acotados sería incluso más fácil. [...] Por ejemplo, una entidad que presenta un proyecto con agenda política feminista… ¿tiene que cumplir con sostenibilidad en el sentido de papel reciclado? Eso es anecdótico."*

Por último, se reconoce una tensión entre la objetividad formal de la baremación y el conocimiento acumulado durante el seguimiento. Aunque se hayan introducido medidas para prevenir sesgos, la experiencia previa con una entidad o con una iniciativa puede influir en la lectura de nuevas propuestas, especialmente cuando el seguimiento ha evidenciado dificultades de ejecución, retrasos o problemas de viabilidad.

> *"Si tú realmente haces seguimiento de los proyectos [...] estás viendo que en la ejecución van con esta prórroga, van con este retraso [...] y en verdad puedes tener una visión mucho más completa de si esa iniciativa que están presentándote es viable o no."*

RESOLUCIÓN, ADJUDICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FONDOS

SÍNTESIS

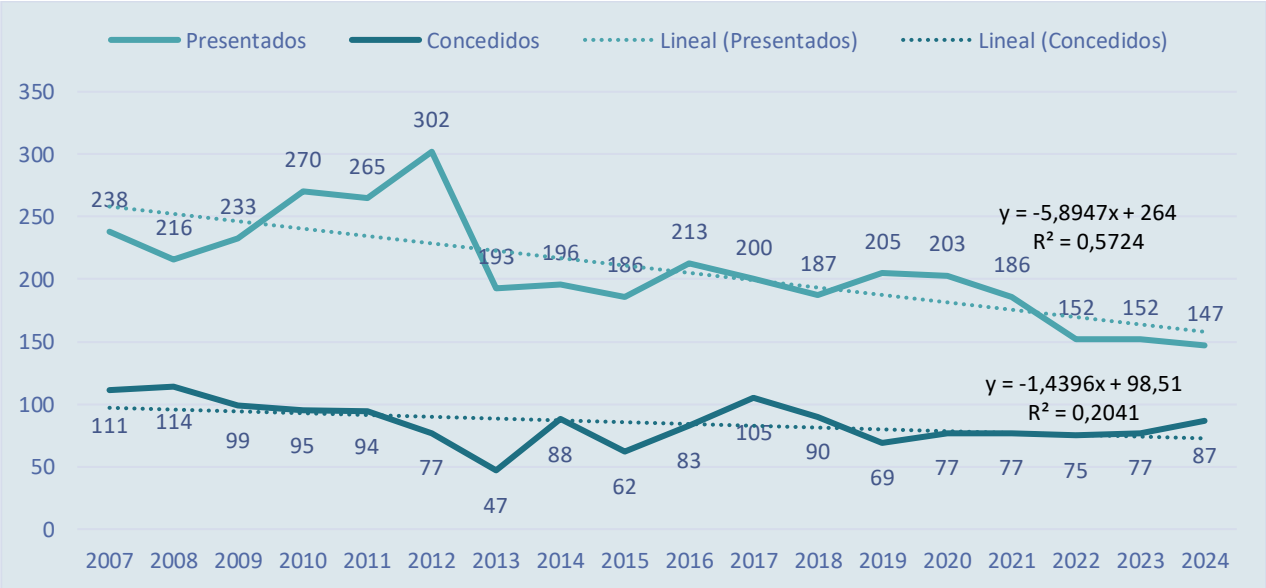
La tendencia de concesión de proyectos no es uniforme en el período analizado ya que se identifican oscilaciones vinculadas a la evolución entre convocatorias y diferencias globales según tipo de actor, sector, área geográfica o monto solicitado. La tasa de aprobación general es media (41%). Las fundaciones y asociaciones representan la mayor parte de los proyectos presentados, pero cuentan con una tasa de aprobación más baja que otros actores con peso más residual, como centros de investigación o sindicatos. Además, a lo largo del tiempo, el porcentaje de aprobación aumenta, sobre todo por el descenso de proyectos presentados desde 2019, aunque con variabilidades.

PROYECTOS PRESENTADOS Y CONCEDIDOS

La tendencia de concesión de proyectos no es uniforme en el periodo analizado: se han identificado oscilaciones vinculadas a la evolución entre las diferentes convocatorias, pero también diferencias globales si se analiza el periodo completo a través de diferentes variables. De manera sintética, se puede sostener que existen factores que influyen en las opciones de acceso al instrumento: el año de la convocatoria o periodo, la tipología de actores que presentan proyectos, el sector o el monto solicitado son algunos de estos factores.

Tal como muestra el siguiente gráfico, si se observan estos datos desagregados por convocatorias, aunque ambos descienden, es decir**, cada vez se presentan y conceden menos proyectos**, lo cierto es que **la diminución en los proyectos presentados es más intensa que en los proyectos concedidos**, de tal manera que a medida que transcurren los años se ha ido reduciendo la distancia entre el número de proyectos presentados y concedidos.

GRÁFICO 37. EVOLUCIÓN DE NÚMERO DE PROYECTOS PRESENTADOS Y CONCEDIDOS (2007-2024)



En el **Anexo** se puede encontrar el gráfico anterior desagregado por capítulo, tipo de entidad, y área geográfica**. El K1 concentra el mayor número de proyectos solicitados y concedidos**. El capítulo en el que más proyectos se presentan es el K1, con un total de 2.721 proyectos a lo largo de todo el periodo de análisis, seguido del K3 (877) y del K2 (146). De ellos se aprobaron

1.058 proyectos en K1, 406 en K3 y 63 en K2. La tasa de aprobación de los proyectos se sitúa, por tanto, en un 39% en el K1, en un 46% en el K3 y en un 43% en el K2. Aunque los proyectos de cooperación para el desarrollo son los que más se presentan, también son los que cuentan con una menor tasa de aprobación, por lo que se constata que el K1 es el más competitivo, en comparación con el resto de capítulos.

TABLA 13. NÚMERO Y PORCENTAJE DE PROYECTOS SOLICITADOS Y APROBADOS POR CAPÍTULO (2007-2024)

Capítulo	Número de proyectos solicitados	Número de proyectos concedidos	% de concedidos sobre el total de concedidos	Tasa de aprobación (% de concedidos respecto a solicitados)
K1	2.721	1.058	73%	39%
K2	146	63	4%	43%
K3	877	406	23%	46%
Total	**3.744**	**1.527**	**100%**	**41%**

Por tipo de entidad, las asociaciones/fundaciones son con mucha diferencia la principal entidad solicitante de los proyectos: 3.527 sobre el total de 3.744 proyectos que se presentan a las convocatorias corresponden a entidades, lo que supone un 91,9%. El otro 8% se distribuye entre el resto de tipología de entidades.

TABLA 14. NÚMERO Y PORCENTAJE DE PROYECTOS SOLICITADOS Y APROBADOS POR TIPO DE ENTIDAD

Tipología de entidades	Número de proyectos solicitados	Número de proyectos concedidos	% de concedidos sobre el total de concedidos	Tasa de aprobación (% de concedidos respecto a solicitados)
Asociación/fundación	3.527	1.403	91,9%	40%
Comité/asociación/fundación de apoyo a NNUU	85	41	2,6%	48%
Sindicato	51	34	2,7%	67%
Centro de investigación	47	39	2,2%	83%
Universidad	34	10	0,7%	29%
Total	**3.744**	**1.527**	**100%**	**41%**

Sin embargo, al analizar el número de proyectos concedidos se observa que la tasa de aprobación más elevada se encuentra en los proyectos presentados por los centros de investigación (con un 83% de aprobación) y los sindicatos (con un 67%), aunque se trata de actores que aglutinan un número muy pequeño de proyectos, inferior al 3% sobre el total de proyectos aprobados.

Por otro lado, desagregando por **sectores equivalentes de los Planes Directores, más de un tercio de los proyectos del K1 y K2 se ubican dentro de Derechos Universales**. En torno a un cuarto de ellos, están inscritos en el sector de Empoderamiento de Mujeres o Desarrollo económico local. De forma más minoritaria es posible identificar un 13% de proyectos de Gobernanza democrática y poder local, y un 1% de Protección y conservación medioambiental. **La tasa de aprobación más elevada se corresponde con el sector de Empoderamiento de Mujeres,** donde el 49% de los proyectos que se presentan a la convocatoria son concedidos. En cambio, los proyectos de Derechos Universales, pese a ser lo más numerosos, son también los que cuentan con una menor tasa de aprobación (32%).

TABLA 15. NÚMERO Y PORCENTAJE DE PROYECTOS SOLICITADOS Y APROBADOS POR SECTORES DE LOS PLANES DIRECTORES, PROYECTOS DEL K1 Y K2

Sectores equivalentes de los Planes Directores*	Número de proyectos solicitados	Número de proyectos concedidos	% de concedidos sobre el total de concedidos	Tasa de aprobación (% de concedidos respecto a solicitados)
Derechos universales	1.272	413	37%	32%
Empoderamiento de mujeres	628	304	27%	48%
Desarrollo económico local	617	245	22%	40%
Gobernanza democrática y poder local	321	151	13%	47%
Protección y conservación ambiental	19	7	1%	37%
TOTAL	**2.857**	**1.120**	100%	39%

* El período objeto de evaluación (2007-2024) abarca cuatro ciclos de planificación, cada uno de los cuales incorpora una clasificación sectorial propia de las intervenciones financiadas. No obstante, en el marco del IV Plan Director de Cooperación para el Desarrollo (2019-2024) no se estableció una clasificación sectorial específica de los proyectos, más allá de la definición de dos prioridades sectoriales estratégicas —la protección de defensoras de derechos humanos y el empoderamiento de las mujeres—. En su lugar, las intervenciones fueron clasificadas mediante el sistema temático Creditor Reporting System (CRS) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Con el fin de facilitar un análisis diacrónico de la distribución sectorial de las intervenciones a lo largo del conjunto del período evaluado, se ha realizado un ejercicio de armonización entre las distintas clasificaciones contempladas en los sucesivos Planes Directores. Para el período 2019-2024, dicho ejercicio ha consistido en establecer correspondencias entre las categorías CRS y los sectores definidos en los anteriores instrumentos de planificación, posibilitando así la comparación de las tendencias sectoriales en el tiempo. Los proyectos financiados con cargo al Capítulo K-3 han sido excluidos del análisis comparativo, dado que únicamente se dispone de información para el período 2019-2024, lo que impide analizar su evolución a lo largo del conjunto del horizonte temporal objeto de evaluación.

En relación con el K2, dos tercios de los proyectos aprobados se concentran en el sector de "Formación y asistencia tecnológica". Otro tercio corresponde al sector de "Desarrollo económico local" y, de manera mucho más residual, a "Otros" sectores. El sector cuyos proyectos presentan mayores tasas de aprobación es "Desarrollo económico local", donde la mitad de los proyectos son concedidos, frente al 43% de los proyectos de "Formación y asistencia tecnológica".

TABLA 16. NÚMERO Y PORCENTAJE DE PROYECTOS SOLICITADOS Y CONCEDIDOS POR SECTORES DEL K2

Sectores	Número de proyectos solicitados	Número de proyectos concedidos	% de concedidos sobre el total de concedidos	Tasa de aprobación (% de concedidos respecto a solicitados)
Desarrollo económico local	36	18	29%	50%
Formación y asistencia tecnológica	97	42	67%	43%
Otros	13	3	5%	23%
Total	**146**	**63**	**100%**	**43%**

Dentro de los **ámbitos del K2**, los proyectos se ubican mayoritariamente en **"Desarrollo económico local" (44%), "Conservación y regeneración del patrimonio histórico, cultural e industrial" (19%), "Recuperación lingüística" (14%) y "Innovación y regeneración del espacio público y comunitario" (13%).**

TABLA 17. NÚMERO Y PORCENTAJE DE PROYECTOS SOLICITADOS Y CONCEDIDOS POR ÁMBITOS DEL K2

Ámbitos	Número de proyectos solicitados	Número de proyectos concedidos	% de concedidos sobre el total de concedidos	Tasa de aprobación (% de concedidos respecto a solicitados)
Desarrollo productivo y económico local	65	28	44%	43%
Conservación y regeneración del patrimonio histórico, cultural e industrial	12	12	19%	100%
Recuperación lingüística	16	9	14%	56%
Innovación y regeneración del espacio público y comunitario	8	8	13%	100%
Formación y educación	20	3	5%	15%
Planificación y desarrollo territorial	2	2	3%	100%
Ciencia, tecnología e innovación	4	1	2%	25%
Salud	8	0	0%	0%
Desarrollo social, político y comunitario	5	0	0%	0%
Gobernanza y poder local	3	0	0%	0%
Medioambiente	1	0	0%	0%
Violencia contra las mujeres	1	0	0%	0%
Energía	1	0	0%	0%
Total	**146**	**63**	**100%**	**43%**

*Con independencia de la clasificación sectorial formal de los proyectos financiados a través del Capítulo K-2, eLankidetza los ha agrupado internamente en 13 ámbitos temáticos. Esta clasificación funcional permite valorar con mayor precisión su correspondencia con los sectores de actuación definidos en el apartado segundo del artículo 12 del Decreto 34/2007, de 27 de febrero, regulador de las ayudas a proyectos con cargo al Fondo de Cooperación al Desarrollo.

En el caso del K3[21], los proyectos concedidos entre 2014 y 2024 se distribuyen casi de manera idéntica entre los tres sectores (educación formal, informal y no formal).

TABLA 18. NÚMERO Y PORCENTAJE DE PROYECTOS CONCEDIDOS POR SECTORES (ÁMBITOS) DEL K3

Ámbitos	Número de proyectos solicitados **2014-2024**	Número de proyectos concedidos **2014-2024**	% de concedidos sobre el total de concedidos **2014-2024**	Tasa de aprobación (% de concedidos respecto a solicitados) **2014-2024**
Educación formal	-	91	37%	-
Educación informal	-	77	31%	-
Educación no formal	-	78	32%	-
Total	**478**	**246**	**100%**	**51%**

Además, casi la mitad de proyectos aprobados del K3 se ubican en la estrategia de Formación de eLankidetza, un 21% lo hacen en Incidencia política, un 12% en investigación y un 11% en Sensibilización. De manera más minoritaria hay proyectos que siguen otras estrategias.

[21] No se cuenta con datos desagregados por sector del K3 sobre proyectos presentados, por lo que no es posible calcular las diferencias entre sus tasas de aprobación.

TABLA 19. NÚMERO Y PORCENTAJE DE PROYECTOS CONCEDIDOS POR SECTORES (ESTRATEGIAS) DEL K3

Estrategias	Número de proyectos solicitados **2014-2024**	Número de proyectos concedidos **2014-2024**	% de concedidos sobre el total de concedidos **2014-2024**	Tasa de aprobación (% de concedidos respecto a solicitados) **2014-2024**
Formación de eLankidetza	-	111	45%	-
Incidencia política	-	51	21%	-
Investigación	-	29	12%	-
Sensibilización	-	28	11%	-
Comunicación	-	11	4%	-
Innovación educativa	-	9	4%	-
Innovación y creatividad metodológica	-	3	1%	-
Articulación e intercambio	-	3	1%	-
Innovación	-	1	0%	-
Total	**478**	**246**	**100%**	**51%**

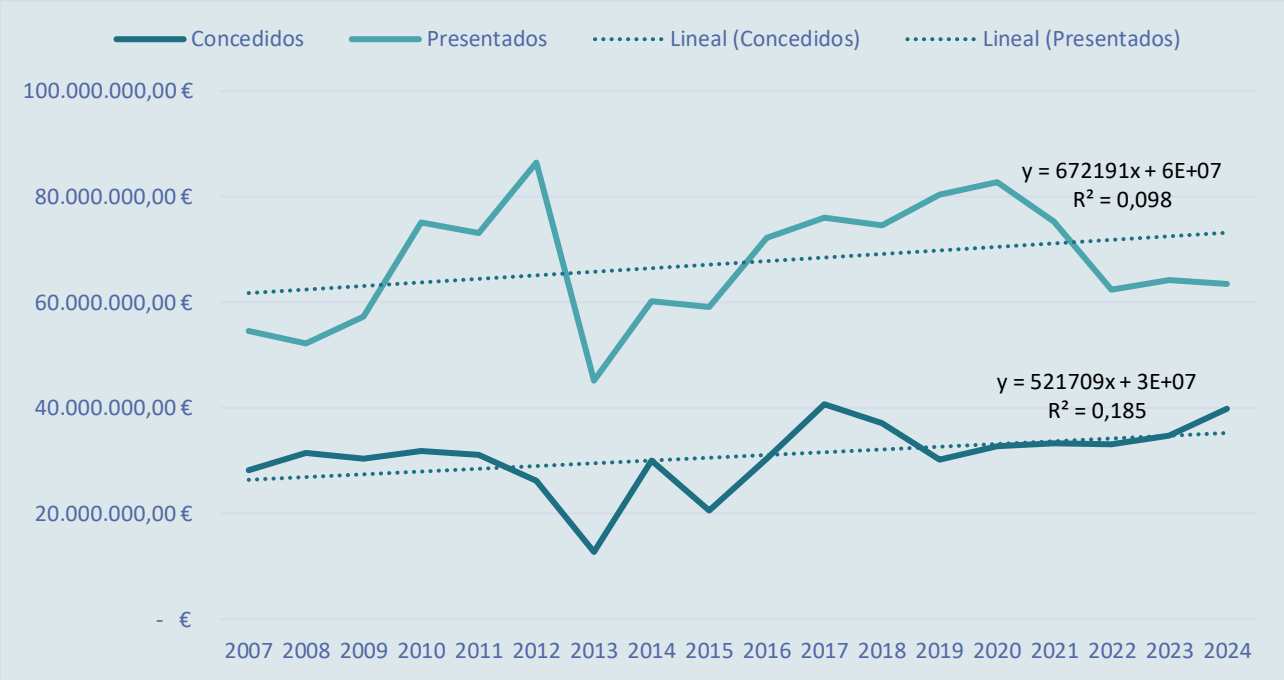
FONDOS PRESENTADOS Y CONCEDIDOS

SÍNTESIS

Se aprecia un aumento en la brecha entre los fondos solicitados y los fondos concedidos ya que el monto concedido en las convocatorias no ha aumentado a la misma velocidad que el monto solicitado por los proyectos. En el conjunto 2007-2024, las subvenciones concedidas equivalen de media al 44% de lo solicitado, con diferencias por capítulo y territorio. K1 muestra el menor porcentaje de concesión respecto a lo solicitado (43%), mientras que K2 y K3 se sitúan en el 51%.

Frente al patrón descendente que se observaba en los datos del número de proyectos, al analizar su cuantía a nivel evolutivo se aprecia un ascenso, tanto en los proyectos concedidos como en los presentados, aunque ligeramente más pronunciado en estos últimos. Es decir, a medida que transcurren las convocatorias el monto solicitado va en aumento.

GRÁFICO 38. EVOLUCIÓN DE LOS FONDOS CORRESPONDIENTES A PROYECTOS PRESENTADOS Y CONCEDIDOS (2007-2024)



El porcentaje de fondos concedidos a K1 es el más elevado (83%), tal como se observa en la tabla a continuación. Si se compara con el porcentaje de número de proyectos que se presentaron en la tabla anterior (73%), se observa que, además, sus proyectos cuentan, en general, con una mayor cuantía. En segundo lugar se sitúa el K3, con un 14% de los fondos (y un 23% de los proyectos, tal como se mostró en la Tabla 11), de manera que sus proyectos de media reciben una financiación menor. El K2, por último, muestra un porcentaje similar entre número de proyectos y fondos, con un 4% y un 3% respectivamente.

TABLA 20. FONDOS (€ Y %) CORRESPONDIENTES A PROYECTOS PRESENTADOS Y CONCEDIDOS POR CAPÍTULO

Capítulo	Cuantía solicitada	Cuantía concedida	% de concedida sobre el total de concedida	Tasa de aprobación (% de concedida respecto a solicitada)
K1	1.032.867.779 €	459.687.326 €	83%	45%
K2	33.673.011 €	17.814.260 €	3%	53%
K3	147.845.536 €	77.445.885 €	14%	52%
Total	**1.214.386.326 €**	**554.947.471 €**	**100%**	**46%**

La desagregación de fondos **año a año por capítulo y por área geográfica** puede consultarse en el **Anexo**, donde se recoge el análisis y los gráficos correspondientes.

Al mismo tiempo, al igual que ocurría en el indicador calculado por número de proyectos, las principales entidades receptoras de fondos son las asociaciones/fundaciones con un 91,6% de los fondos (y un porcentaje casi idéntico de proyectos, 91,9%). Los porcentajes restantes son mucho más residuales y siguen una proporción muy cercana a la comentada anteriormente según el número de proyectos. El único dato especialmente reseñable es que los proyectos presentados por Comités/asociaciones/fundaciones de apoyo a NNUU, aunque su

tasa de aprobación por proyecto se situaba en un 48%, cuando se analiza dicha tasa por fondos aumenta hasta el 85%, lo que implica que este tipo de actor cuenta con subvenciones elevadas.

TABLA 21. FONDOS (€ Y %) CORRESPONDIENTES A PROYECTOS PRESENTADOS Y CONCEDIDOS POR TIPO DE ENTIDAD (2007-2024)

Tipología de entidades	Cuantía solicitada	Cuantía concedida	% de concedida sobre el total de concedida	Tasa de aprobación (% de concedida respecto a solicitada)
Asociación/fundación	1.140.874.375 €	508.552.749 €	91,6%	45%
Comité/asociación/fundación de apoyo a NNUU	13.794.408 €	11.750.281 €	2,1%	85%
Sindicato	35.786.778 €	19.027.008 €	3,4%	53%
Centro de investigación	17.875.799 €	13.533.182 €	2,4%	76%
Universidad	6.054.966 €	2.084.251 €	0,4%	34%
Total	**1.214.386.326 €**	**554.947.471 €**	**100,0%**	**46%**

Desagregando por sectores de Planes Directores, los fondos se concentran fundamentalmente en **Derechos Universales** (39%), **Empoderamiento de Mujeres** (27%) y **Desarrollo económico local** (21%), unos porcentajes muy similares a los presentados anteriormente por número de proyectos.

TABLA 22. FONDOS (€ Y%) CORRESPONDIENTES A PROYECTOS PRESENTADOS Y CONCEDIDOS POR SECTOR DE LOS PLANES DIRECTORES, PROYECTOS DEL K1 Y K2

Sectores de los Planes Directores**	Cuantía solicitada	Cuantía concedida	% de concedida sobre el total de concedida	Tasa de aprobación (% de concedida respecto a solicitada)
Derechos universales	458.019.140 €	176.339.110 €	38%	39%
Empoderamiento de mujeres	252.354.568 €	127.713.523 €	27%	51%
Desarrollo económico local	228.122.520 €	99.918.231 €	21%	44%
Gobernanza democrática y poder local	116.105.608 €	58.440.156 €	13%	50%
Protección y conservación ambiental	8.882.885 €	3.812.491 €	1%	43%
TOTAL	**1.063.484.720 €**	**466.223.512 €**	100%	44%

* El período objeto de evaluación (2007-2024) abarca cuatro ciclos de planificación, cada uno de los cuales incorpora una clasificación sectorial propia de las intervenciones financiadas. No obstante, en el marco del IV Plan Director de Cooperación para el Desarrollo (2019-2024) no se estableció una clasificación sectorial específica de los proyectos, más allá de la definición de dos prioridades sectoriales estratégicas —la protección de defensoras de derechos humanos y el empoderamiento de las mujeres—. En su lugar, las intervenciones fueron clasificadas mediante el sistema temático Creditor Reporting System (CRS) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Con el fin de facilitar un análisis diacrónico de la distribución sectorial de las intervenciones a lo largo del conjunto del período evaluado, se ha realizado un ejercicio de armonización entre las distintas clasificaciones contempladas en los sucesivos Planes Directores. Para el período 2019-2024, dicho ejercicio ha consistido en establecer correspondencias entre las categorías CRS y los sectores definidos en los anteriores instrumentos de planificación, posibilitando así la comparación de las tendencias sectoriales en el tiempo. Los proyectos financiados con cargo al Capítulo K-3 han sido excluidos del análisis comparativo, dado que únicamente se dispone de información para el período 2019-2024, lo que impide analizar su evolución a lo largo del conjunto del horizonte temporal objeto de evaluación.

En cuanto a las diferencias por capítulos, el K2 presenta porcentajes muy similares por fondos en comparación con el número de proyectos. El único dato que se desvía de manera considerable respecto a los de la tabla anterior es la tasa de aprobación del sector "Formación y asistencia tecnológica", que ascendía al 43% por número de proyectos, pero al 55% por fondos.

TABLA 23. FONDOS (€ Y %) CORRESPONDIENTES A PROYECTOS PRESENTADOS Y CONCEDIDOS POR SECTORES DEL K2

Sectores	Cuantía solicitada	Cuantía concedida	% de concedida sobre el total de concedida	Tasa de aprobación (% de concedida respecto a solicitada)
Desarrollo económico local	10.678.046 €	5.859.229 €	34%	55%
Formación y asistencia tecnológica	20.741.520 €	10.821.533 €	63%	55%
Otros	2.253.445 €	608.944 €	4%	27%
Total	**33.673.011 €**	**17.289.706 €**	**100%**	**51%**

En lo que se refiere a los **ámbitos del K2,** las cuantías más elevadas, de forma similar a lo que se observaba en el cálculo por número de proyectos, se concentran en los ámbitos de "Desarrollo productivo y económico local" (45% del monto total de € destinado al K2), "Conservación y regeneración del patrimonio histórico, cultural e industrial" (23%), "Innovación y regeneración del espacio público y comunitario" (14%) y "Recuperación lingüística" (12%).

TABLA 24. FONDOS (€ Y %) CORRESPONDIENTES A PROYECTOS PRESENTADOS Y CONCEDIDOS POR ÁMBITOS DEL K2

Ámbitos	Cuantía solicitada	Cuantía concedida	% de concedida sobre el total de concedida	Tasa de aprobación (% de concedida respecto a solicitada)
Desarrollo productivo y económico local	17.203.458,74 €	7.769.551,60 €	45%	23%
Conservación y regeneración del patrimonio histórico, cultural e industrial	3.603.749,19 €	3.902.667,59 €	23%	12%
Innovación y regeneración del espacio público y comunitario	2.502.920,88 €	2.488.802,20 €	14%	7%
Recuperación lingüística	3.577.069,06 €	2.129.291,14 €	12%	6%
Planificación y desarrollo territorial	403.257,34 €	394.557,76 €	2%	1%
Formación y educación	2.921.824,99 €	379.906,89 €	2%	1%
Ciencia, tecnología e innovación	702.278,89 €	224.928,32 €	1%	1%
Salud	1.120.001,92 €	- €	0%	0%
Desarrollo social, político y comunitario	674.450,41 €	- €	0%	0%
Gobernanza y poder local	635.035,11 €	- €	0%	0%
Energía	220.600,25 €	- €	0%	0%
Medioambiente	92.500,00 €	- €	0%	0%
Violencia contra las mujeres	15.863,74 €	- €	0%	0%
Total	**33.673.011 €**	**17.289.706 €**	**100%**	**51%**

*Con independencia de la clasificación sectorial formal de los proyectos financiados a través del Capítulo K-2, eLankidetza los ha agrupado internamente en 13 ámbitos temáticos. Esta clasificación funcional permite valorar con mayor precisión su correspondencia con los sectores de actuación definidos en el apartado segundo del artículo 12 del Decreto 34/2007, de 27 de febrero, regulador de las ayudas a proyectos con cargo al Fondo de Cooperación al Desarrollo.

Si bien en la tabla con el número de proyectos ya se mostraba una distribución muy cercana entre los tres ámbitos del K3, con apenas 6 puntos de diferencia, al observar este dato por fondos la distancia se acorta aún más, hasta los 2 puntos. En lo que se refiere a las estrategias del K3, los porcentajes por fondos no difieren de lo comentado anteriormente por número de proyectos, con porcentajes muy similares (Ver Tabla 16).

TABLA 25. FONDOS (€ Y %) CORRESPONDIENTES A PROYECTOS CONCEDIDOS POR SECTORES (ÁMBITOS) DEL K3

Ámbitos	Cuantía Solicitada 2014-2024	Cuantía Concedida 2014-2024	% de concedida sobre el total de concedida 2014-2024	Tasa de aprobación (% de concedida respecto a solicitada) 2014-2024
Educación formal	-	17.779.602 €	33%	-
Educación informal	-	18.260.952 €	34%	-
Educación no formal	-	17.231.779 €	32%	-
Total	**147.845.536 €**	**53.272.334 €**	**100%**	**52%**

En lo que se refiere a las estrategias del K3, los porcentajes por fondos no difieren de lo comentado anteriormente por número de proyectos (Ver Tabla 17).

TABLA 26. FONDOS (€ Y %) CORRESPONDIENTES A PROYECTOS CONCEDIDOS POR SECTORES (ESTRATEGIAS) DEL K3

Estrategias	Cuantía Solicitada 2014-2024	Cuantía Concedida 2014-2024	% de concedida sobre el total de concedida 2014-2024	Tasa de aprobación (% de concedida respecto a solicitada) 2014-2024
Formación de eLankidetza	-	22.108.758 €	42%	-
Incidencia política	-	12.061.099 €	23%	-
Investigación	-	6.432.394 €	12%	-
Sensibilización	-	6.287.354 €	12%	-
Comunicación	-	2.803.641 €	5%	-
Innovación educativa	-	1.892.778 €	4%	-
Innovación y creatividad metodológica	-	738.374 €	1%	-
Articulación e intercambio	-	650.950 €	1%	-
Innovación	-	296.986 €	1%	-
Total	**147.845.536 €**	**77.445.885 €**	**100%**	**52%**

DOTACIÓN, DISTRIBUCIÓN PRESUPUESTARIA Y AGOTAMIENTO DE FONDOS

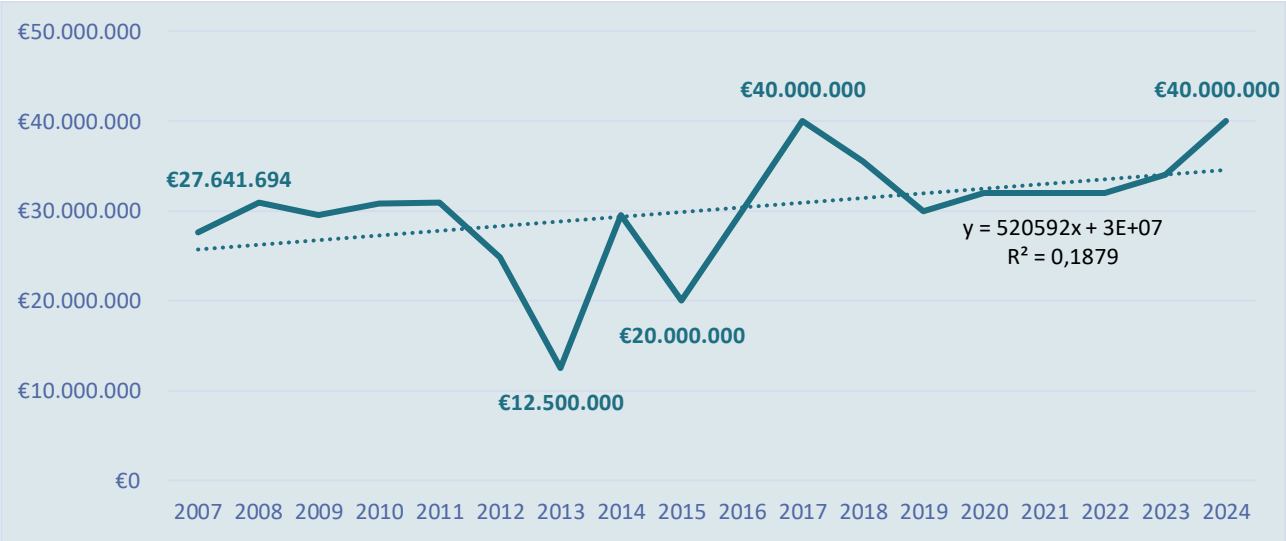
SÍNTESIS

La dotación presupuestaria por capítulos resulta parcialmente adecuada. El volumen global sitúa a eLankidetza como un actor tractor del sistema vasco, pero el reparto entre modalidades no termina de ajustarse a la demanda. Esto se observa en el volumen de proyectos que, aun siendo aptos, quedan fuera por agotamiento de fondos: 1.172 en el período, concentrados en K1 (76%) y K3 (23%), frente a K2 (1%). En términos relativos, este desajuste es especialmente mayor en K1, donde el 32% de los proyectos presentados se queda sin financiación por falta de fondos, frente al 10% en K3 y el 1% en K2. En síntesis, el presupuesto es fuerte de manera agregada, pero el reparto por capítulos muestra desajustes de suficiencia ya que K1 y K3 concentran la demanda, mientras que K2 ocupa una posición más marginal.

La evolución ascendente de la dotación debe interpretarse con cautela. El incremento nominal del presupuesto de PRO no permite concluir, por sí solo, que se esté avanzando al ritmo necesario hacia el horizonte de financiación previsto por la legislación vasca.

El total de fondos disponibles para los proyectos ha ido variando a lo largo de las convocatorias, pero en general sigue una tendencia positiva. PRO arrancó en 2007 con casi 30 millones de euros y finaliza en 2024 con 40 millones. Las convocatorias en las que esta cantidad ha sido notablemente inferior a la media son 2013, donde desciende hasta los 12,5 millones, y 2015, con 20 millones. Por el contrario, 2017 y 2024 se caracterizan por ser las convocatorias mejor dotadas económicamente, ambas con un total de 40 millones.

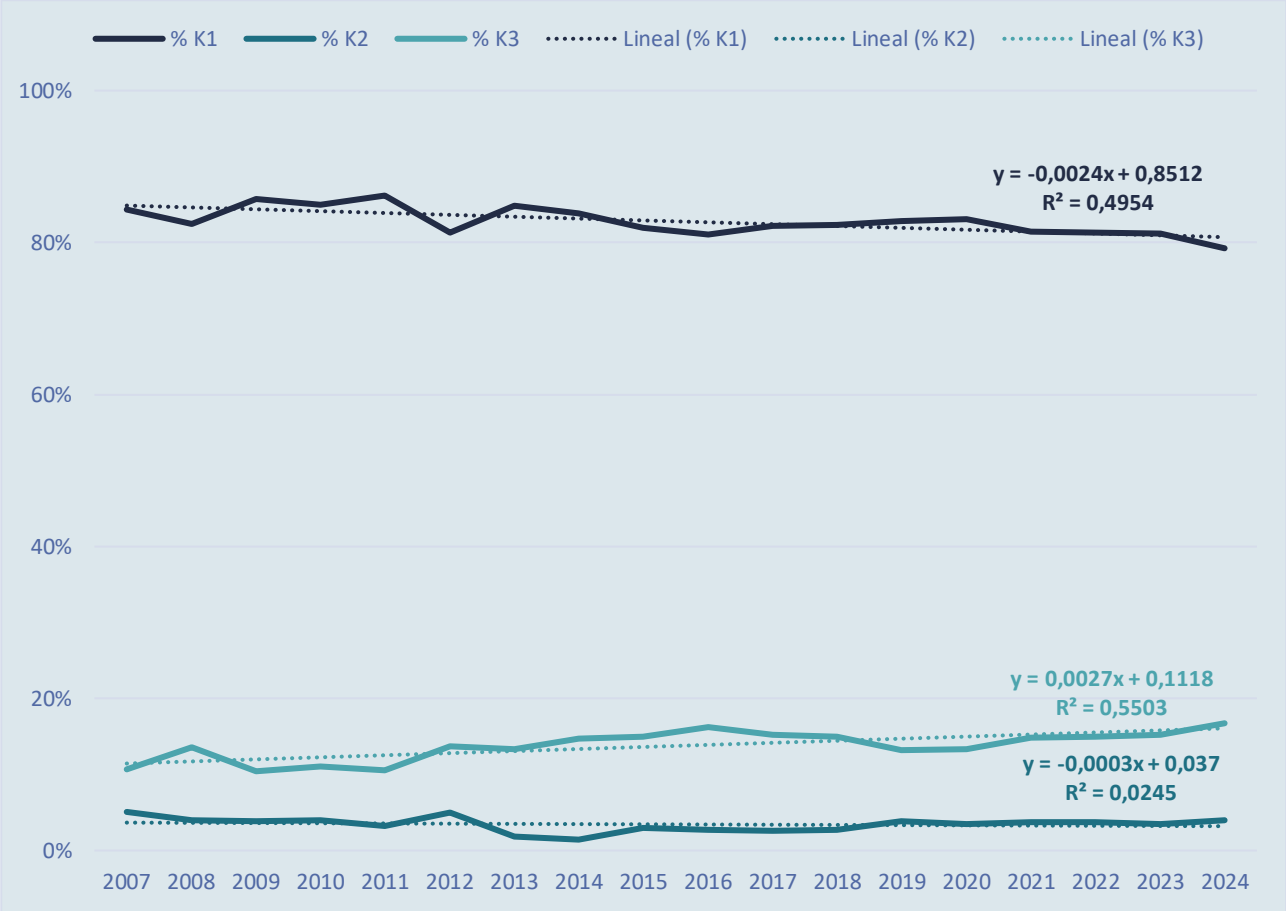
GRÁFICO 39. DOTACIÓN TOTAL (PROPUESTA DE CONCESIÓN) POR CONVOCATORIA (2007-2024)



El Decreto 34/2007 fija la distribución de porcentajes entre capítulos: K1 con un mínimo del 70% del total; K2 con un máximo del 10% del total; y K3 con un mínimo del 10% del total. Dentro de estos rangos establecidos reglamentariamente, los porcentajes han ido oscilando en cada convocatoria.

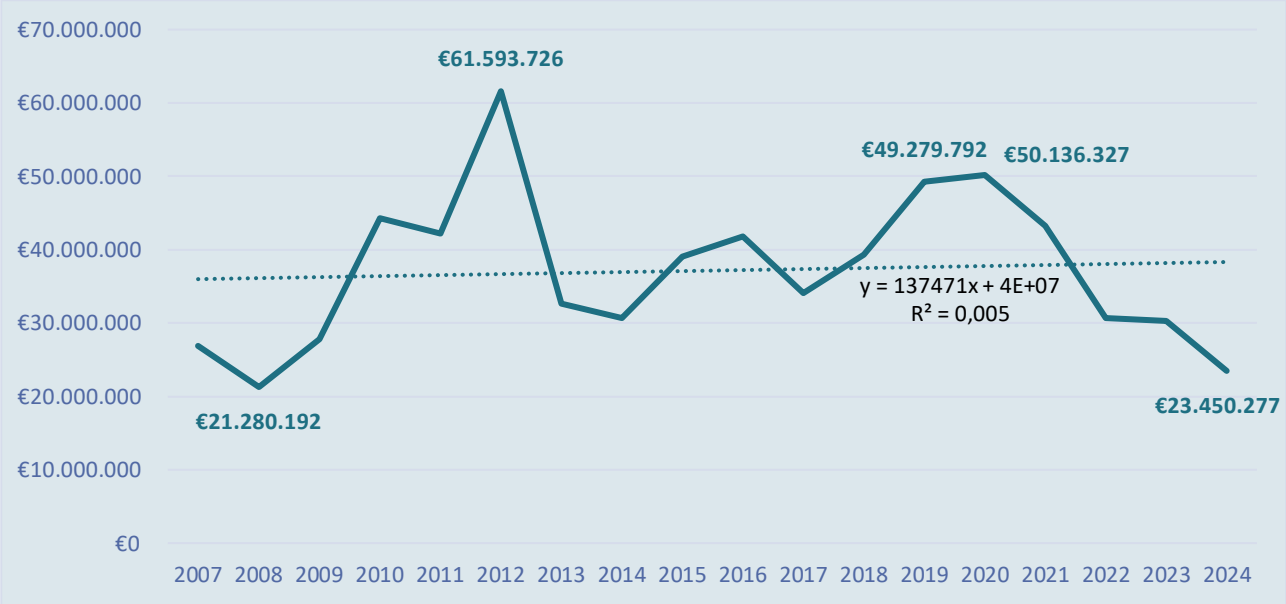
- **K1** oscila entre el 79% y el 84%, con una tendencia descendente para todo el periodo.
- **K2** oscila entre el 1% y el 5%, también con una tendencia descendente
- **K3** oscila entre el 10% y el 17%, con una tendencia ascendente

GRÁFICO 40. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA PROPUESTA DE CONCESIÓN POR CAPÍTULOS POR CONVOCATORIA (2007-2024)



En lo que respecta a la diferencia entre el monto solicitado por las entidades y el total disponible, esta ha ido en aumento a lo largo de la convocatoria. Esta tendencia al alza indica que el acceso a los fondos se ha convertido en un aspecto que cada año es más competitivo. Esta dinámica depende simultáneamente de dos aspectos: del número y la cuantía de proyectos presentados, pero también de los fondos con los que cuenta eLankidetza para PRO en cada convocatoria.

GRÁFICO 41. DIFERENCIA ENTRE EL MONTO DE LOS PROYECTOS PRESENTADOS Y LA DOTACIÓN TOTAL (PROPUESTA DE CONCESIÓN) POR CONVOCATORIA (2007-2024), POR PROYECTOS DEL K1



Al desagregar esta diferencia por capítulo, el K1 muestra una tendencia muy similar al total, lo que resulta coherente con el peso que este capítulo tiene sobre el conjunto de fondos distribuidos. Sin embargo, es interesante observar las diferencias del resto de capítulos: en el caso del K2, la diferencia entre euros solicitados y disponibles sigue una tendencia descendente, es decir, cada vez hay más ajuste entre lo que las entidades demandan y la cuantía que ofrece eLankidetza. Por el contrario, la tendencia es ascendente en el K3, ya que a medida que transcurren las convocatorias las organizaciones de Euskadi solicitan más fondos para financiar sus proyectos, en una cuantía muy superior a la prevista.

GRÁFICO 42. DIFERENCIA ENTRE EL MONTO DE LOS PROYECTOS PRESENTADOS Y LA DOTACIÓN TOTAL (PROPUESTA DE CONCESIÓN) POR CONVOCATORIA (2007-2024), POR PROYECTOS DEL K2

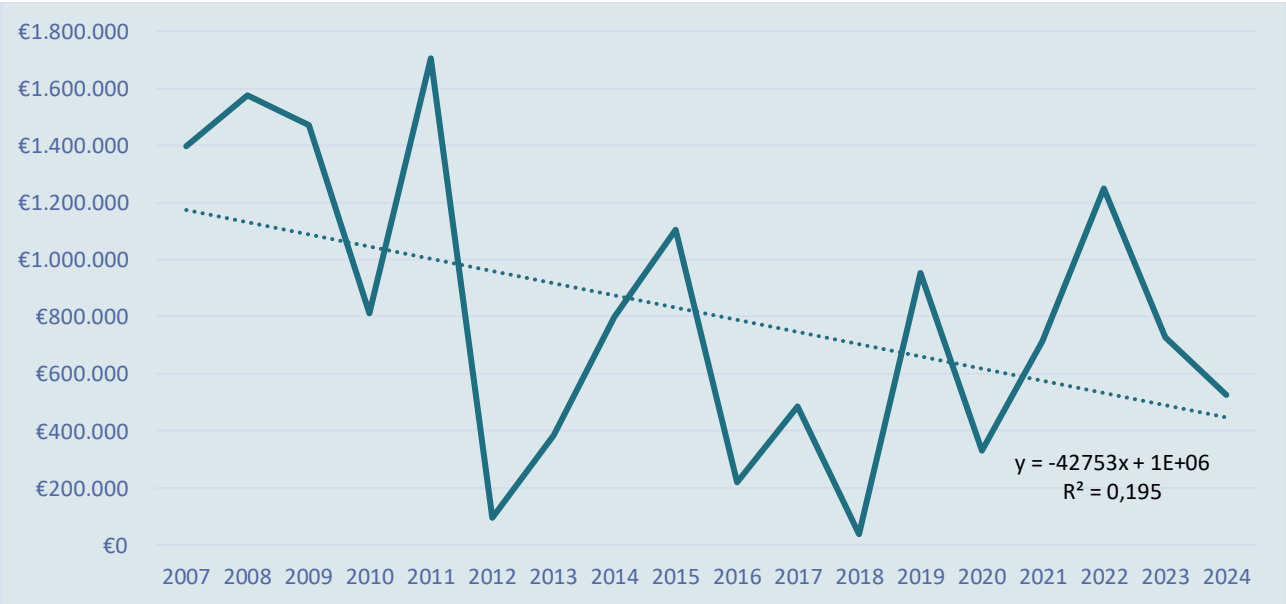
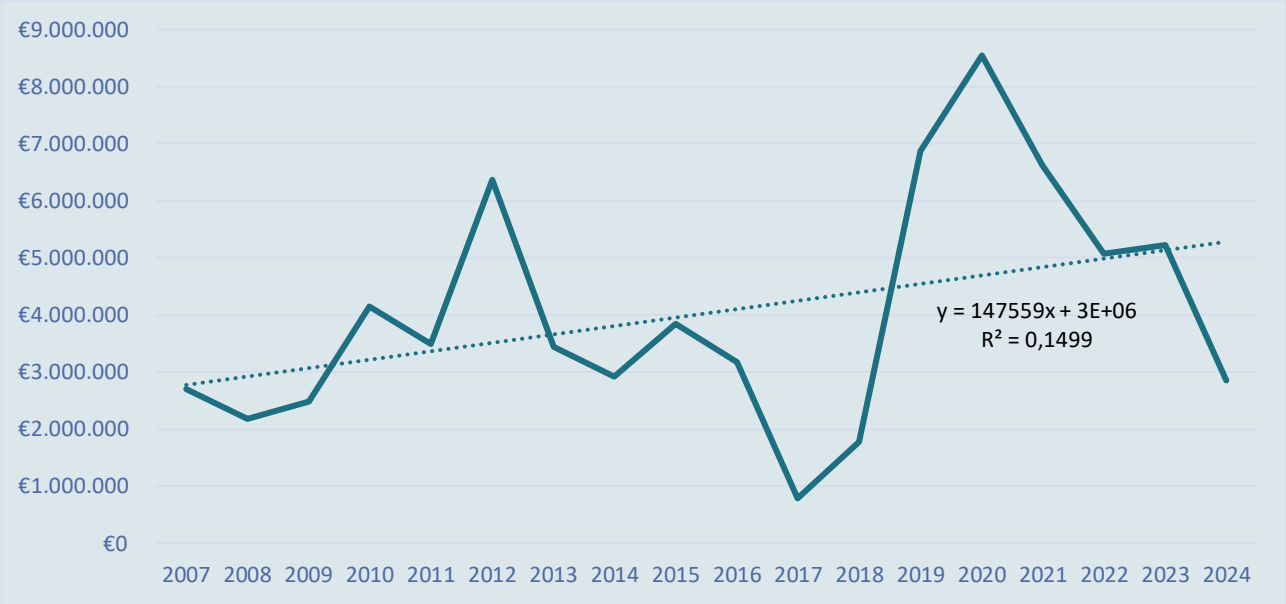


GRÁFICO 43. DIFERENCIA ENTRE EL MONTO DE LOS PROYECTOS PRESENTADOS Y LA DOTACIÓN TOTAL (PROPUESTA DE CONCESIÓN) POR CONVOCATORIA (2007-2024), POR PROYECTOS DEL K3



MONTO SOLICITADO, MONTO CONCEDIDO Y TASA DIFERENCIAL POR CUANTÍA

SÍNTESIS

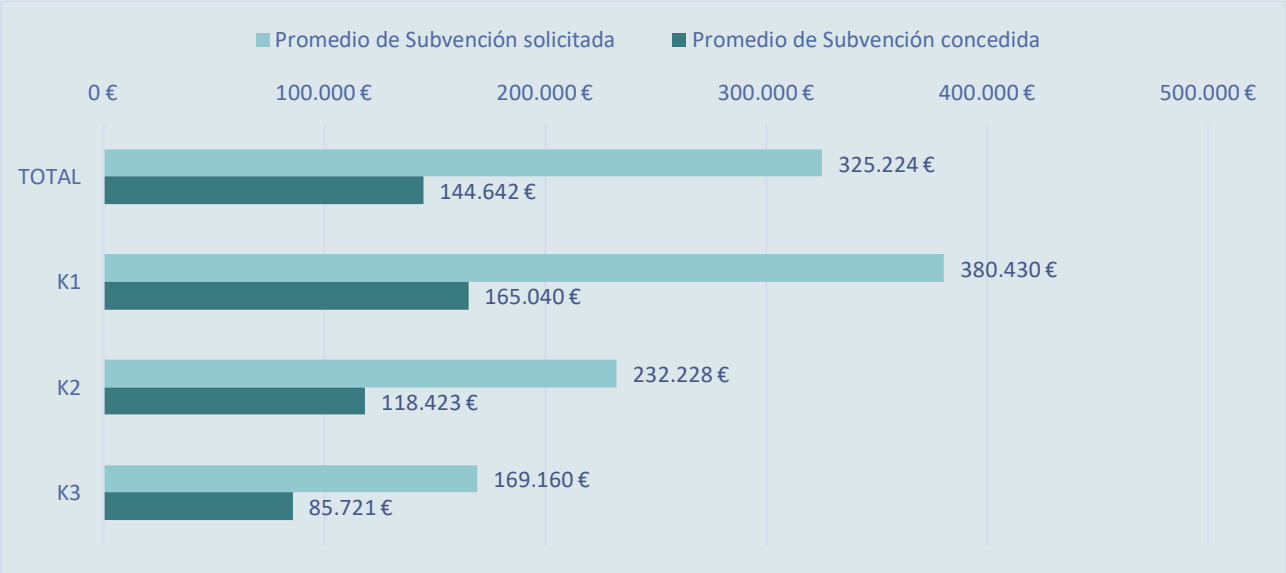
Se aprueba aproximadamente la mitad del promedio de los fondos que se solicitan por parte de todos los proyectos que se presentan a la convocatoria PRO. Si se observa la diferencia en esta cuantía media solicitada y concedida pero solo para los proyectos aprobados, se aprecia un mayor ajuste, con unos 8.780€ de diferencia en promedio. No obstante, esta diferencia se expresa de forma desigual por capítulo, siendo más notable en los proyectos de K1 y K2.

La resolución de la concesión también puede analizarse en función del monto solicitado por los proyectos que se presentan a la convocatoria. **De media, los proyectos solicitan 325.224€ de subvención, de los cuales 144.642€ son concedidos en las convocatorias de ayudas.**

El monto solicitado incluye tanto proyectos concedidos como no concedidos, por lo que la distancia con el monto concedido **no debe interpretarse como recorte presupuestario aplicado a proyectos aprobados**, sino como brecha entre demanda total y financiación finalmente adjudicada.

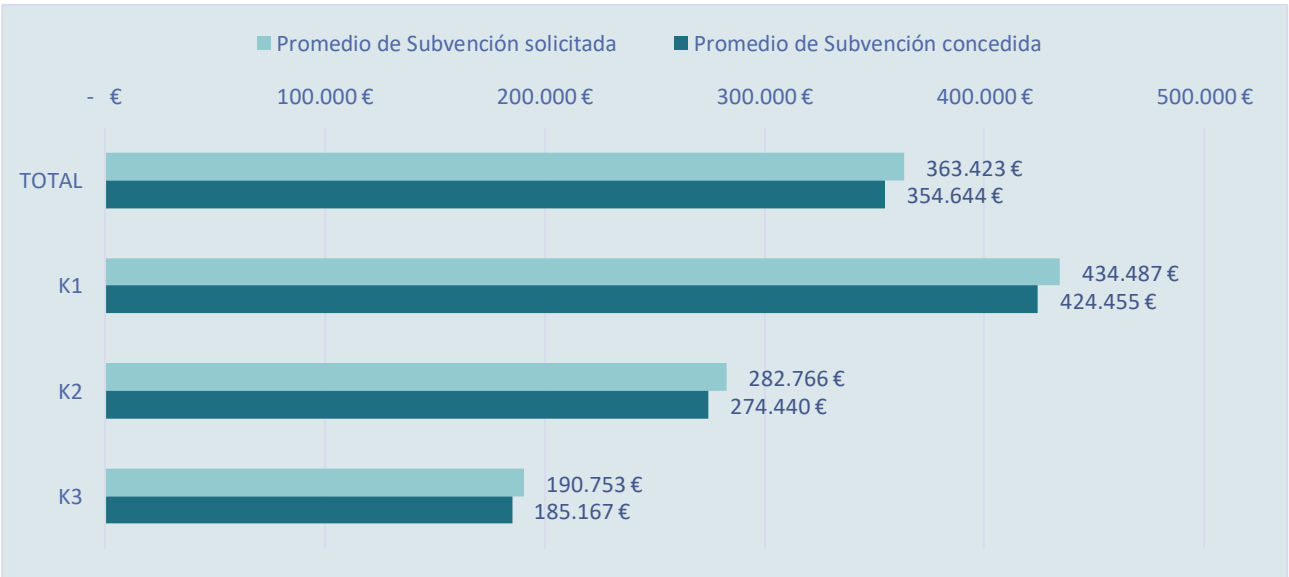
Desagregando estos datos por capítulo, en K1 se concentran los montos más elevados, tanto de subvenciones solicitadas como concedidas. Sin embargo, es también en este capítulo donde la brecha entre monto solicitado y concedido es más grande, con 215.390€ de diferencia entre ambas cuantías. En el K2 y K3 se concede en promedio aproximadamente la mitad del monto solicitado.

GRÁFICO 44. MONTO PROMEDIO SOLICITADO POR EL CONJUNTO DE PROYECTOS QUE SE PRESENTAN A LA CONVOCATORIA (APROBADOS Y NO APROBADOS) Y MONTO PROMEDIO CONCEDIDO A PROYECTOS APROBADOS (€), POR CAPÍTULO



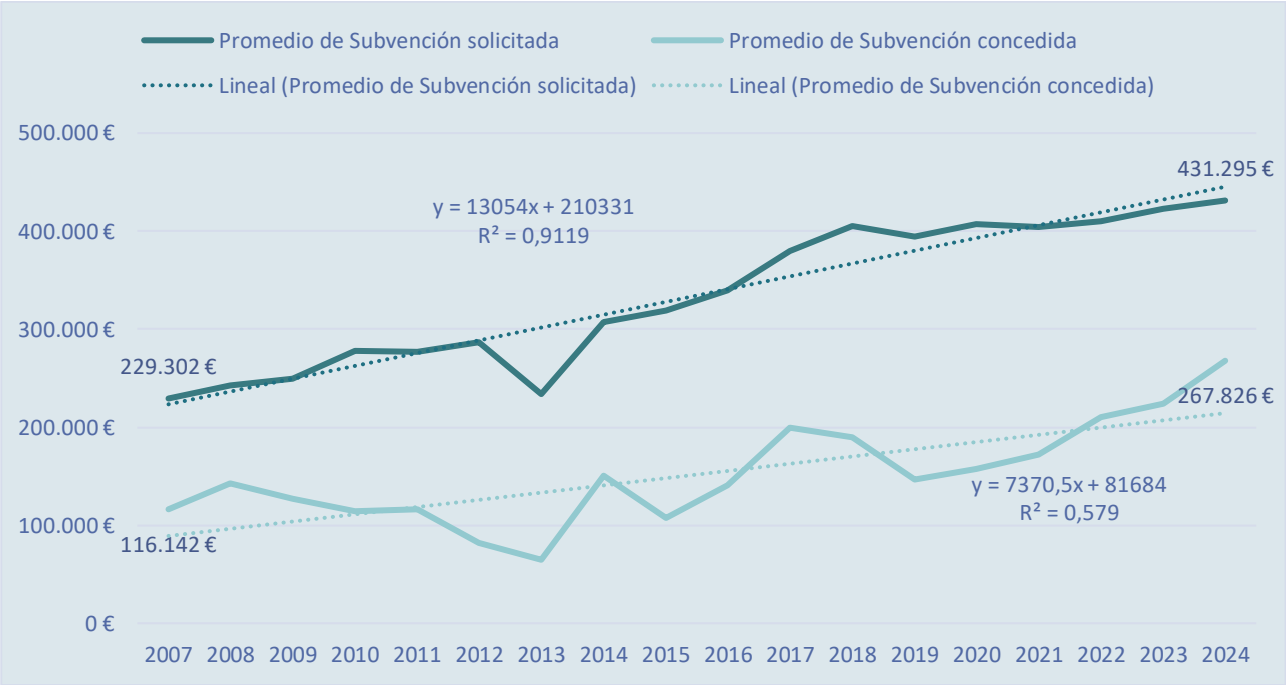
Al analizar el promedio en la cuantía de la subvención **solo entre los proyectos que se aprueban**, se observa que **hay un mayor ajuste entre lo solicitado y lo aprobado**, aunque la subvención solicitada **tiende también a ser menor**, ya que los proyectos reciben unos **8.780€ menos de media.** Esta diferencia entre solicitado y concedido es ligeramente **superior en el K1** (-10.032€) **y en el K2** (-8.326€), frente al K3 donde se disminuye menos la subvención concedida (-5.587€).

GRÁFICO 45. MONTO PROMEDIO SOLICITADO POR LOS PROYECTOS APROBADOS Y MONTO PROMEDIO CONCEDIDO A PROYECTOS APROBADOS (€), POR CAPÍTULO



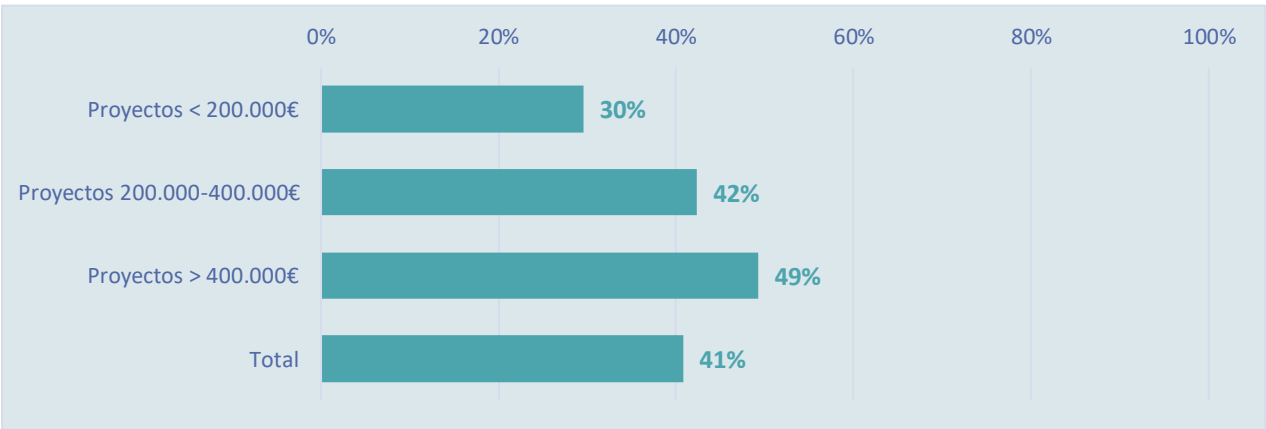
Desde una perspectiva evolutiva, ambos montos han aumentado con el transcurrir de las convocatorias. No obstante, también se aprecia un aumento en la brecha entre los fondos solicitados y los fondos concedidos, ya que los primeros presentan una pendiente más pronunciada. Es decir, el monto concedido en las convocatorias de ayudas no ha aumentado a la misma velocidad que el monto solicitado por los proyectos.

GRÁFICO 46. MONTO PROMEDIO SOLICITADO Y CONCEDIDO (€) DE LOS PROYECTOS QUE SE PRESENTAN A LA CONVOCATORIA (APROBADOS Y NO APROBADOS), DURANTE EL PERIODO 2007-2024.



Esta lectura sobre los montos solicitados y concedidos se completa al analizar la tasa de aprobación por tramos de cuantía. En términos generales, la tasa de aprobación aumenta a medida que crece el monto de la financiación solicitada. De tal manera que, en los proyectos de menos de 200.000€, solo un tercio son aprobados. Entre 200.000€ y 400.000€, la tasa de aprobación aumenta hasta el 42%. Y, si superan los 400.000€ de ayuda, casi la mitad (49%) de los proyectos son aprobados.

GRÁFICO 47. TASA DE APROBACIÓN DIFERENCIAL (%) DE LOS PROYECTOS POR TRAMOS DE MONTO SOLICITADO



Se aprecian, no obstante, notables diferencias en las tasas de aprobación por monto y capítulo. En general, para todos los montos, los proyectos con mejor porcentaje de aprobación corresponden al K3 (46%), seguidos del K2 (43%) y del K1 (39%).

TABLA 27. NÚMERO DE PROYECTOS SOLICITADOS Y CONCEDIDOS Y TASA DE APROBACIÓN, POR CAPÍTULO (2007-2024)

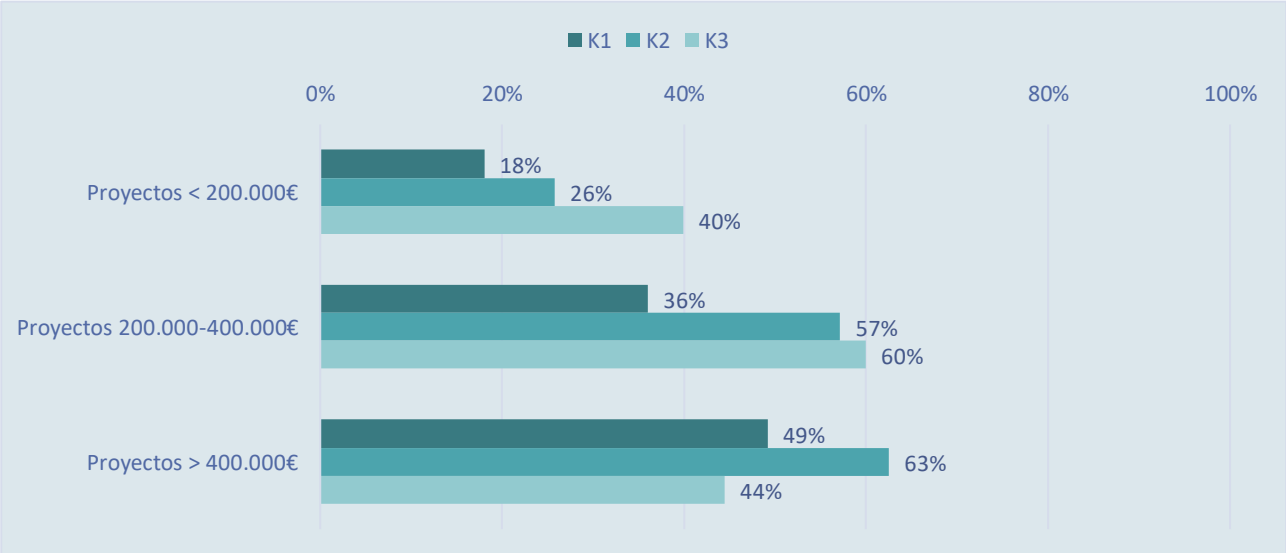
	N proyectos solicitados			N proyectos concedidos			% de concedidos sobre solicitados		
Capítulo	*K1*	*K2*	*K3*	*K1*	*K2*	*K3*	*K1*	*K2*	*K3*
Sin información de monto	6	1	3						
Proyectos < 200.000€	494	66	574	89	17	229	18%	26%	40%
Proyectos 200.000-400.000€	933	63	282	336	36	169	36%	57%	60%
Proyectos > 400.000€	1.288	16	18	633	10	8	49%	63%	44%
TOTAL	**2.721**	**146**	**877**	**1.058**	**63**	**406**	**39%**	**43%**	**46%**

Como ya se ha mencionado, la tendencia general es que la tasa de aprobación crezca a medida que aumenta la cuantía de subvención solicitada, pero esto tiene una excepción en el K3. En este capítulo, la tasa de aprobación más elevada se encuentra en el tramo entre 200.000€ y 400.000€ (60%), siendo muy similar por encima y por debajo de dichas cuantías (40-44%).

Cabe también destacar que en el K2 el aumento en la tasa de aprobación no es tan elevado al pasar del tramo de 200.000-400.000€ al de por encima de los 400.000€ (de 57% al 63%, con apenas 6 puntos de diferencia). Se trata de un cambio mucho menor que en K1, donde pasa del 36% al 49%, lo que representa 13 puntos de diferencia.

Por último, los proyectos con menores tasas de aprobación se ubican en el K1 y solicitan menos de 200.000€. En estos casos, menos de 1 de cada 5 proyectos (18%) son aprobados.

GRÁFICO 48. TASA DE APROBACIÓN DIFERENCIAL (%) DE LOS PROYECTOS POR TRAMOS DE MONTO SOLICITADO, POR CAPÍTULO



CAPÍTULO 4. FUNCIONAMIENTO OPERATIVO DE LA CONVOCATORIA

Una vez seleccionados mediante concurrencia competitiva los proyectos que reciben financiación por parte del PRO, el instrumento pone en marcha un **amplio conjunto de procesos relevantes desde un punto de vista operativo**.

El capítulo se organiza en dos bloques.

1. La convocatoria genera un conjunto de actividades que es necesario sostener, tanto desde eLankidetza como desde la propias organizaciones, de tal manera que el **primer apartado** está dedicado a analizar **con qué recursos se cuenta y cómo se gestionan para dar respuesta a las necesidades del instrumento.**
2. En el **segundo apartado** contiene un análisis de diversos aspectos relacionados con los **tiempos, fases y adecuación del procedimiento**, donde se valora el calendario de la convocatoria, las exigencias administrativas, los requisitos técnicos para cada una de las fases y, por último, cómo se lleva a cabo el seguimiento, aprendizaje y evaluación de los proyectos ejecutados.

GESTIÓN DE LA CONVOCATORIA: DISPONIBLIDAD Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS

SINTESIS

Se observa un consenso amplio en los diferentes estamentos de eLankidetza, tanto a nivel técnico como administrativo, que **cuestiona la suficiencia de recursos en su interior para gestionar el instrumento**. Esta carencia, que afectaría especialmente a la fase de baremación y que se vería acentuada por la poca estabilidad o rotaciones en algunos puestos, se concretaría en la falta de recursos necesarios tanto en términos cuantitativos (número) como cualitativos (perfil). Esta falta de recursos en eLankidetza tendría una naturaleza estructural y mantenida, por lo que en algunos discursos se aboga por una gestión preventiva y más eficiente de los mismos de manera que se tenga en cuenta la temporalidad de la convocatoria y se vire hacia una propuesta de instrumento menos extractivista.

Pese a esta percepción generalizada, se aprecia que a lo largo del tiempo se han adoptado medidas para favorecer la estabilidad del personal de eLankidetza destinado a atender la convocatoria PRO. Estas medidas dirigidas a mejorar la dotación de personal se relacionan con una disminución del promedio de expedientes baremados por el personal técnico, de manera que en convocatorias más recientes la sobrecarga de los equipos encargados de la baremación se ha reducido.

Las entidades no refieren de forma mayoritaria una ausencia de recursos para la realización de las actividades, aunque desde las entidades de CAMEXCA se problematiza más esta cuestión. Pese a esta pauta, se observa una variabilidad notable en la disponibilidad de recursos para personal expatriado.

DISPONIBILIDAD Y TIPO DE RECURSOS EXISTENTES

Desde el equipo de eLankidetza existe una **percepción compartida de que los recursos humanos no alcanzan para gestionar el instrumento** en los momentos de mayor exigencia, **particularmente durante la baremación**, cuando el volumen y la complejidad obligan a activar apoyos internos de otros servicios y a realizar contrataciones externas temporales de apoyo. Esta solución de **incorporar apoyos (internos y externos) se describe como recurrente, aunque no siempre eficaz** si se recurre a perfiles sin experiencia, ya que su integración requiere un esfuerzo adicional de acompañamiento y formación.

> *Lo que pasa es que, en el proceso de baremación, pues no alcanzamos con la gente que estamos y entonces pedimos a gente de otros servicios, (…), que nos echen una mano en el proceso de baremación.*
>
> *Mi ideal sería que cuando estamos baremando pudiéramos seguir haciendo parte de las tareas que dejamos en stand by. Entonces, yo nunca diré que el equipo es suficiente. De hecho, todos los años, además de gente de coordinación técnica, barema gente de coordinación estratégica, y en mis últimos años, por lo menos hemos contratado a 1 o 2 personas de fuera en acumulación de tareas. Por su parte, desde el personal administrativo se refuerza esta insuficiencia, vinculándola a un desajuste entre el volumen actual de tramitación y una plantilla diseñada para otra escala de Agencia.*
>
> *Cuando ha habido contrataciones externas igual a veces no cambia mucho…*

Además, y en continuidad con lo anterior, el personal administrativo identifica como otro elemento central la **falta de estabilidad y la rotación**, que impiden consolidar aprendizaje y obligan a formar de manera recurrente a perfiles que se van.

> *La plantilla está pensada para una agencia de hace 10 años. La dotación económica se ha elevado… se ha multiplicado (…) Entonces, yo creo que la plantilla no está adaptada al volumen de tramitación y de gestión que existe y se está llevando en la actualidad. Haría falta hacer una modificación de la relación de puestos de trabajo, crear nuevas dotaciones, redefinirlas, etc.*
>
> *Actualmente, con los sistemas de contratación[22], las personas contratadas no pueden estar más de 3 años. Te entraría en fraude de contratación etcétera. Todo el know-how que significa una persona que has estado formando 3 años, se te va en nada, porque 3 años son un respirar.*

Por otro lado, el proceso de baremación pone sobre la mesa algunas dificultades prácticas vinculadas a otro tipo de recursos. En concreto, se hace alusión al grado de modernización del proceso, por lo que se identifica como **oportunidad de mejora el avance en la informatización de los procesos**, así como contar con una interfaz para puntuar y modernizar los formatos.

> *"Pues que arrastramos esa cultura… que todavía no tengamos un formulario online, me parece una locura ¿qué hacemos baremando en un Excel? O sea, tiene que haber una interfaz. No es que nosotras queramos ir de modernas, es que tenemos que ir de modernas junto con la administración pública que está todavía en… es un lastre."*

En un plano operativo, se señala que la duración excesiva de las fases de tramitación y valoración responde a una combinación de exigencias normativas y deficiencias organizativas

[22] En realidad, la persona entrevistada se refiere al mandato legal derivado de la *Ley 20/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reducción de la temporalidad en el empleo público*. Es relevante señalar, además, que en casos concreto sí es posible mantenerse más de 3 años.

internas, y que la coexistencia de procedimientos detallados, carga documental elevada y tiempos administrativos rígidos **colapsa calendarios y el trabajo del personal implicado**; se destaca específicamente la carga de trabajo asociada a la revisión de requisitos jurídicos.

> *"La revisión de los requisitos, los nuestros, los jurídicos, son un montón de requisitos y que ya sabíamos. [...] Hay una carga de trabajo brutal."*

Finalmente, como contrapunto, se introduce una lectura sobre legitimidad y eficiencia ya que el equipo cuestiona hasta qué punto es defendible **ampliar plantilla para picos cuando las solicitudes han disminuido, reforzando la idea de que una parte del margen estaría en reorganizar procesos y tiempos**.

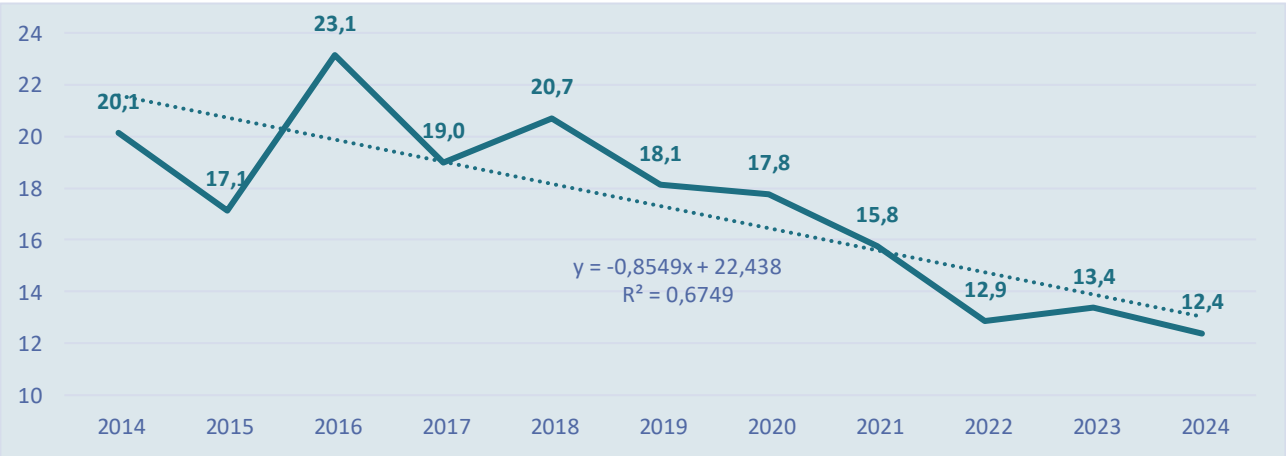
> *No tenemos legitimidad social para incorporar más gente a esas tareas, porque ya la plantilla se amplió, yo eso es lo que siento como sociedad vasca… las solicitudes se han reducido un 40%, además, contratan a gente para hacer… Yo creo que hay un tema de perspectiva, o sea, debemos sacar las convocatorias en tiempos óptimos y debemos organizarnos con la gente que somos y llevar hacia adelante. Además, el personal técnico describe rigideces propias de la cultura administrativa que limitan la capacidad de ajuste del trabajo a la naturaleza del instrumento, derivando en tensiones y consecuencias prácticas, como el impacto sobre tareas sustantivas de seguimiento.*

EVOLUCIÓN DEL PROMEDIO DE EXPEDIENTES POR PERSONAL TÉCNICO DE ELANKIDETZA DEDICADO A TIEMPO COMPLETO A LA BAREMACIÓN

Entre 2014 y 2024 el personal baremador de eLankidetza (personal técnico) ha puntuado una **media de 17 expedientes del K1 y K3 y 4 expedientes del K2 por convocatoria**. Al analizar este dato más en detalle, existen diferencias por capítulo, aunque, en términos generales, se observa **una disminución de esta media a lo largo del tiempo**, especialmente, en K1 y K3, que son los capítulos con un mayor número de proyectos presentados, lo que representa **una mejora en los recursos personales con los que se dotan las convocatorias y una menor sobrecarga de los equipos durante este periodo del año.**

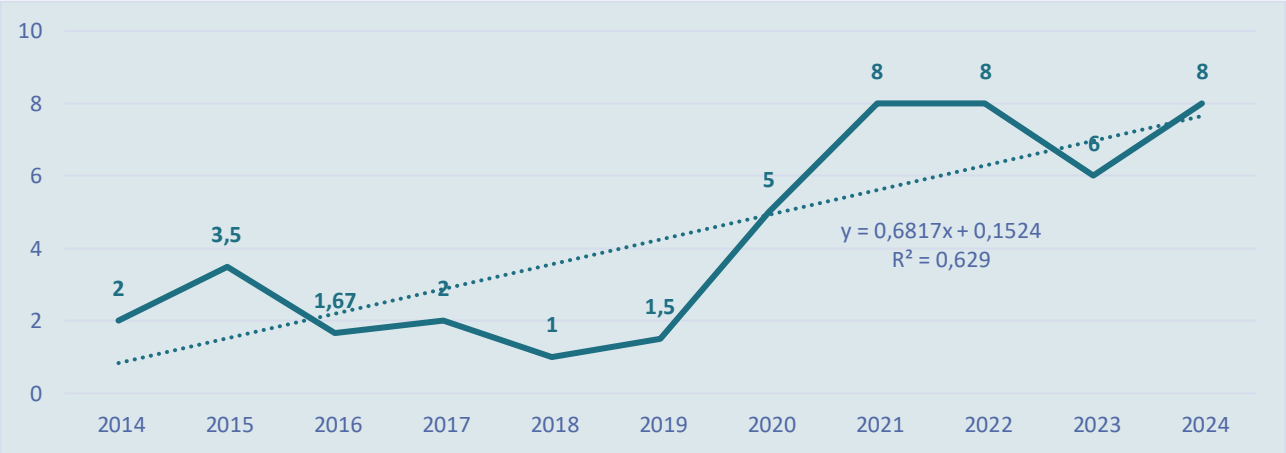
En el caso de los proyectos que se presentan por **el K1, la media de proyectos baremados por persona disminuye**, pasando de 20,1 proyectos por persona en 2014 a 12,4 proyectos durante la última convocatoria de 2024.

GRÁFICO 49. EVOLUCIÓN DEL PROMEDIO DE EXPEDIENTES POR PERSONAL DE ELANKIDETZA (PERSONAL TÉCNICO) DEDICADO A TIEMPO COMPLETO A LA BAREMACIÓN (2014-2024), K1



Los proyectos del **K2** muestran una tendencia opuesta, ya que en las convocatorias más recientes (2021, 2022 y 2024) **el número de proyectos a baremar por persona aumentan 4 veces respecto al inicio del periodo,** es decir, de 2 a 8 proyectos. Sin embargo, es importante señalar que se trata del capítulo con menor número de proyectos.

GRÁFICO 50. EVOLUCIÓN DEL PROMEDIO DE EXPEDIENTES POR PERSONAL DE ELANKIDETZA (PERSONAL TÉCNICO) DEDICADO A TIEMPO COMPLETO A LA BAREMACIÓN (2014-2024), K2



Por último, el **K3 muestra también una tendencia negativa**, reduciéndose la media de 15,7 proyectos en 2014 (y muy notablemente 36 proyectos en 2018, donde se alcanza el pico de sobrecarga en la baremación del K3), hasta los 12,3 proyectos en la convocatoria de 2024.

GRÁFICO 51. EVOLUCIÓN DEL PROMEDIO DE EXPEDIENTES POR PERSONAL DE ELANKIDETZA (PERSONAL TÉCNICO) DEDICADO A TIEMPO COMPLETO A LA BAREMACIÓN (2014-2024), K3



GESTIÓN DE LOS RECURSOS DISPONIBLES

Modalidad de la convocatoria

Dentro del propio equipo se genera una reflexión que desplaza el foco **hacia una cuestión más estructural**, planteando que la acumulación de tareas se repite año tras año y que el refuerzo puntual no resuelve necesariamente el fondo del problema. Se plantea que la **insuficiencia no es solo de número, sino de perfiles y dedicaciones**, y se subraya que **el instrumento se ha complejizado sin que la estructura institucional haya evolucionado en paralelo**.

> *"El problema es estructural. [...] El instrumento de ayudas a proyectos requiere un nivel de seguimiento y gestión que no se puede asumir con los recursos actuales. [...] Y no hablamos solo de número de personas, sino de perfiles y dedicaciones."*
>
> *En la baremación anualmente hay contrataciones por exceso de trabajo, exceso de productividad, que es una acumulación de tareas. Eso es anual y estructuralmente.*

Asimismo, se amplía esta lectura conectando la insuficiencia de recursos con la **centralidad excesiva de la convocatoria anual**, descrita como un elemento que absorbe energía durante meses y desplaza funciones estratégicas (seguimiento, evaluación, aprendizajes, gestión del conocimiento).

Se plantea que esta tensión no se resuelve si no se simplifican procedimientos y se reequilibra la estructura del trabajo hacia tareas sustantivas, evitando que la convocatoria concentre la mayor parte del esfuerzo.

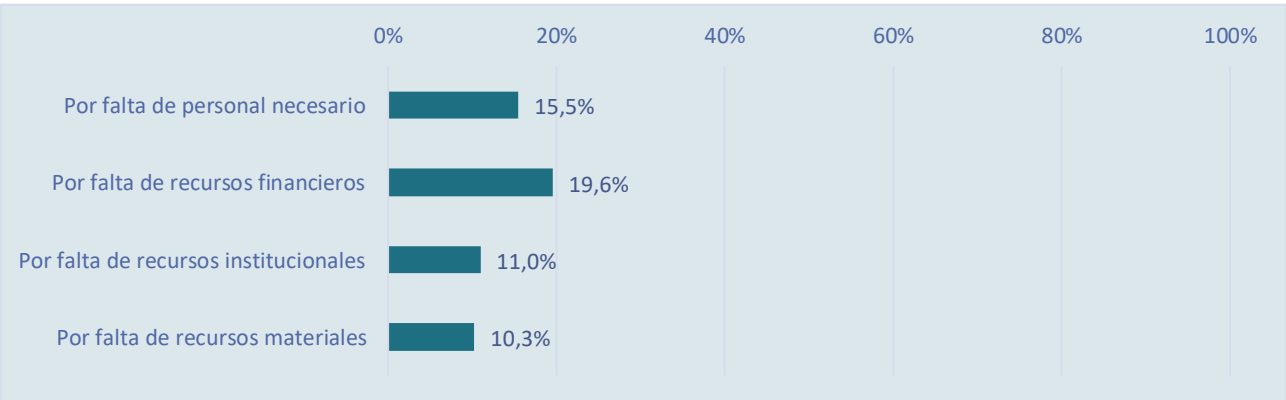
> *"Esta convocatoria es un agujero negro para las entidades vascas, para las ONGs y para eLankidetza. No puede ser que el accionar cotidiano de una agencia se vea tan condicionado a una fecha de publicación de una convocatoria."*
>
> *"Yo creo que la convocatoria tiene excesiva centralidad en la vida cotidiana de la Agencia. [...] Hay una acumulación y extracción de recursos durante seis meses, básicamente. Y se podría optimizar un poquito más el recurso humano y, por otro lado, los formatos de la convocatoria."*
>
> *"Yo creo que no estamos pudiendo poner el foco en el seguimiento y valoración de los aprendizajes. [...] Para eso también hay que simplificar los procedimientos y articular esta convocatoria con el resto del trabajo de la Agencia."*

PERCEPCIÓN DE LA SUFICIENCIA DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ENTIDADES SOLICITANTES Y LOCALES PARA LA GESTIÓN DEL INSTRUMENTO

Disponibilidad general de recursos por parte de las entidades

La carencia de recursos no es un elemento que limite la realización de las actividades programadas para la mayoría de las organizaciones financiadas: **entre un 10,3 y un 19,6% de las entidades han dejado de realizar actividades por falta de recursos**. La carestía de recursos financieros (19,6%) o de personal necesario (15,5%) son los motivos más referidos para no implementar alguna actividad contemplada, como se muestra en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 52. PORCENTAJE DE ENTIDADES QUE HAN DEJADO DE IMPLEMENTAR ALGUNA ACTIVIDAD O ACCIÓN CONCRETA POR FALTA DE RECURSOS



Los **perfiles de entidades** que expresan en mayor medida esta carencia de recursos vinculada a la implementación son las **entidades vascas solicitantes** en comparación con las locales.

TIEMPOS, FASES Y ADECUACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

CALENDARIO DE RESOLUCIÓN E INICIO ADMINISTRATIVO

SÍNTESIS

El calendario de convocatoria y resolución es parcialmente adecuado: permite cumplir con la tramitación y cerrar el ciclo administrativo, pero no está bien ajustado a las necesidades de formulación y, sobre todo, a una ejecución planificada en condiciones realistas.

La principal evidencia es la concentración de fechas formales o administrativas de inicio en diciembre: el 59% de los proyectos tiene registrada como fecha de inicio el 30 o 31 de diciembre, otro 37% en el resto del mes de diciembre y solo un 4% entre enero y noviembre. Este dato debe interpretarse con cautela, ya que no refleja necesariamente el inicio efectivo o de facto de las actividades, sino la fecha formal vinculada al calendario de resolución, aceptación de la ayuda y puesta en marcha administrativa del proyecto. A partir de 2022 se corrige parcialmente esta pauta, al desaparecer los inicios fechados el 30 o 31 de diciembre, aunque la mayoría siguen concentrándose en diciembre.

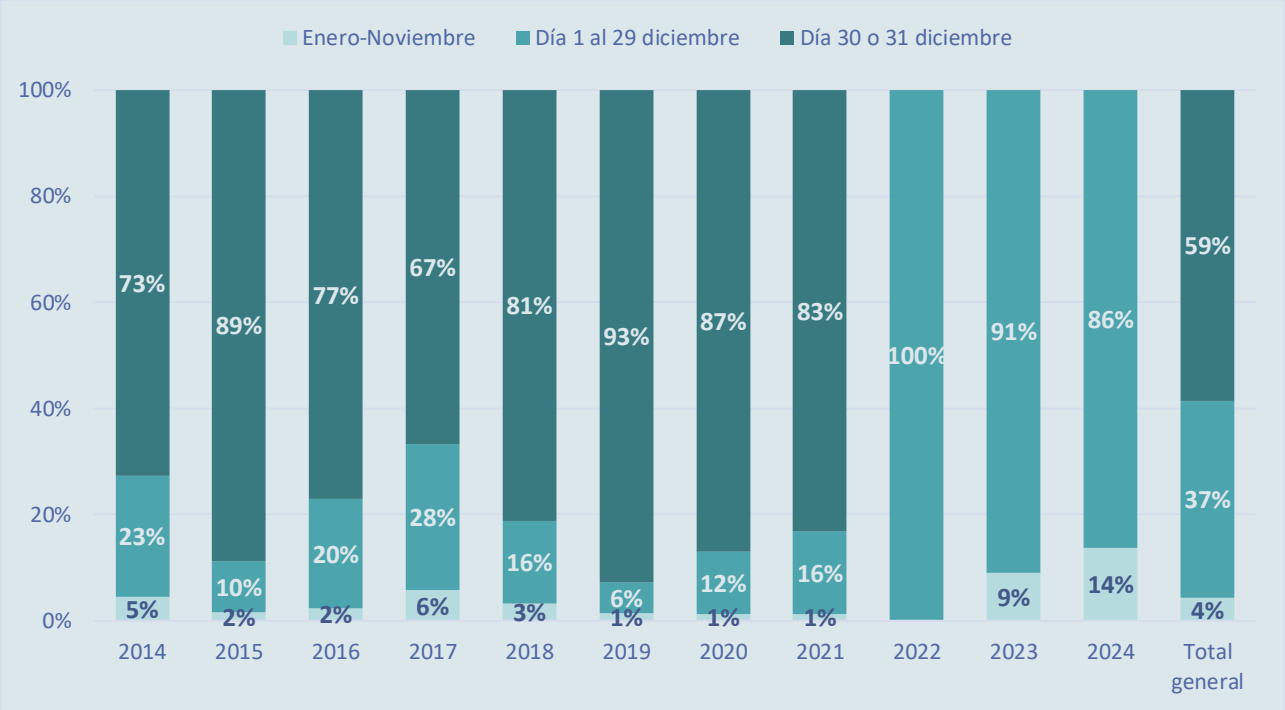
En síntesis, el calendario funciona como dispositivo de tramitación, pero condiciona la planificación operativa y empuja a fijar fechas formales de inicio en diciembre, generando incertidumbre y presión en la formulación

Muy pocos proyectos registran una fecha formal de inicio anterior al mes de diciembre. Así, el 59% de los proyectos que reciben una ayuda de eLankidetza tiene registrada como fecha de inicio el 30 o 31 de diciembre. El 37% lo hacen el resto del mes de diciembre (del día 1 al 29) y sólo el 4% entre enero y noviembre.

En general, las fechas de inicio se mantienen relativamente estables desde la convocatoria de 2014 hasta 2021, con una concentración clara en los días 30 y 31 de diciembre. A partir de año 2022, esta pauta se corrige parcialmente ya que dejan de observarse fechas registradas en esos dos días y se opta por fechas más tempranas, aunque mayoritariamente dentro del mes de diciembre. Sólo de forma residual se consignan fechas entre enero y noviembre, si bien en las convocatorias de 2023 y 2024 este porcentaje aumente hasta el 9-14%, frente al 1-6% observado en años anteriores.

La concentración de fechas formales de inicio en diciembre está vinculada a los tiempos de resolución, aceptación de la ayuda y puesta en marcha administrativa de los proyectos financiados. No obstante, esta pauta muestra una tensión entre el calendario administrativos del instrumento y la planificación operativa de las intervenciones.

GRÁFICO 53. % DE PROYECTOS CON FECHA DE INICIO PREVISTA EL DÍA 30 O 31 DE DICIEMBRE SOBRE EL TOTAL DE PROYECTOS CONCEDIDOS EN EL AÑO EN CURSO (2014-2024)



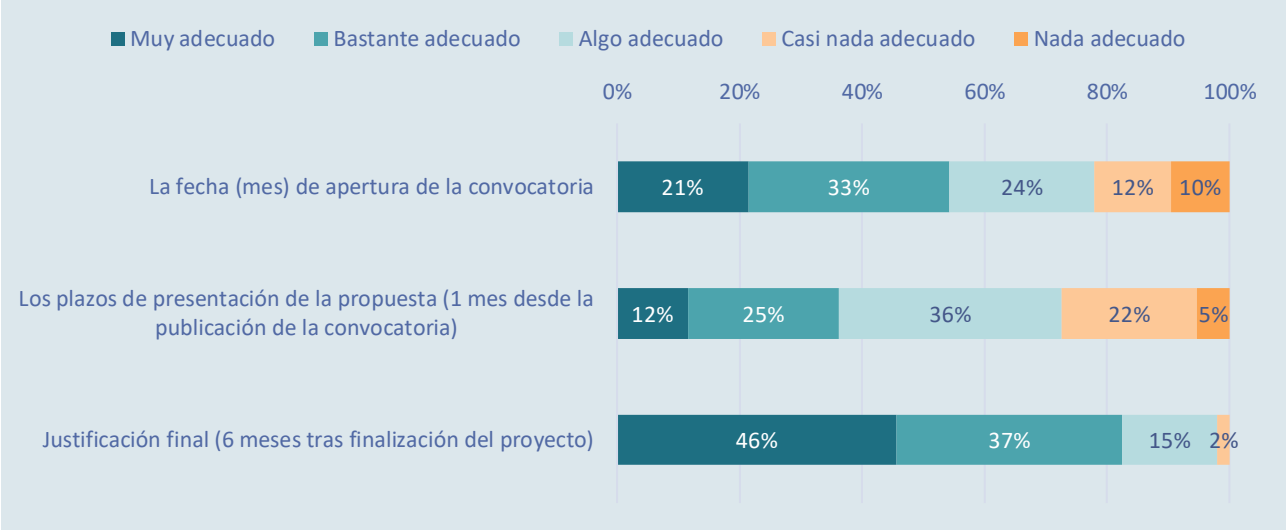
VALORACIÓN DEL CALENDARIO DE LA CONVOCATORIA

SÍNTESIS

La percepción de las entidades sobre el calendario de la convocatoria recalca que **la justificación final es el elemento mejor valorado** (83% la considera bastante/muy adecuada), **pero cae la satisfacción con el mes de apertura** (54%) y, especialmente, con los plazos de presentación (36%). Además, emergen diferencias sistemáticas: las entidades vascas se muestran menos satisfechas que las socias locales en los tres aspectos, y el mes de apertura se valora peor en K3 (por las especificidades de coordinar los proyectos con el calendario escolar) y en regiones como Sudamérica/Asia.

En relación con la percepción de las entidades, el aspecto sobre el que se aprecia una mayor satisfacción es la justificación final, donde el 83% considera que este aspecto es muy o bastante adecuado. Por contraposición, la fecha (mes) de apertura de la convocatoria y los plazos de presentación de la propuesta presentan una satisfacción menor, ya que solo un 54% y un 36% de entidades respectivamente valoran estos aspectos como muy o bastante adecuados.

GRÁFICO 54. GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS TIEMPOS DE LA CONVOCATORIA



Además, en los tres aspectos (mes, plazo y justificación) **las entidades vascas solicitantes se muestran menos satisfechas** que las socias locales. En concreto, sobre el aspecto relacionado con la **fecha (mes)** de apertura de la convocatoria se aprecian diferencias estadísticamente donde las entidades con proyectos del **K1 y del K2** se muestran **más satisfechas** que las que presentan por K3

En lo que se refiere a la **desagregación por tamaño de la entidad vasca solicitante**, se aprecian diferencias estadísticamente significativas en el grado de satisfacción con *La Fecha (mes) de la apertura de convocatoria.* En este sentido, **las entidades micro y pequeñas puntúan mejor este aspecto en comparación con las medianas y que las grandes que muestran una satisfacción mucho menor** ("Casi nada adecuado").

Junto a estas puntuaciones, también se ha recogido la satisfacción de las entidades a este respecto mediante un campo de respuesta abierta en el cuestionario. En la siguiente tabla se especifican las **principales consideraciones por tipo de entidad**:

TABLA 28. SISTEMATIZACIÓN DE LAS PERCEPCIONES DE ENTIDADES VASCAS Y LOCALES SOBRE LOS TIEMPOS DE LA CONVOCATORIA

Entidades vascas solicitantes	Entidades socias locales
• Destacan algunos **retrasos respecto del calendario provisional,** lo que genera incertidumbre y dificultad para planificar. Este supone el aspecto más mencionado. • En la misma línea, consideran que las fechas de convocatoria y resolución **no son estables.** Como alternativa, plantean **establecer una fecha fija de convocatoria.** • Señalan **dificultades para conciliar** las fechas/plazos de la convocatoria con el	• Proponen **ampliar el plazo para presentarse a las convocatorias** (hasta 1 mes y medio / 2 meses o incluso más si hay cambios o líneas para reiniciar diagnósticos/ consultas/ coordinación), lo que permitiría **generar espacios más participativos y/o un mayor respaldo por parte de los entes públicos.** Este supone el aspecto más mencionado. • Señalan que la **formulación es excesivamente compleja.**

calendario laboral, escolar e institucional. Para las entidades sería recomendable que **ni la presentación ni subsanación coincida con vacaciones estivales.** • Sugieren **ampliar el plazo de la convocatoria de 1 a 2 meses,** así como permitir solicitar **prórrogas en el K3**. • Proponen que la **resolución de la convocatoria** se realice **antes**. • Plantean **reducir el % de justificación exigido** (de 80% a 60%), para evitar trabajar sin financiación, ya que para algunas entidades no es asumible.	• Consideran que se establecen **demasiados requisitos**, lo que genera trabajo adicional. Valorarían positivamente una **mayor flexibilidad en obligaciones legales.** • Para evitar **incumplimientos del cronograma interno,** se sugieren adelantar la aprobación para empezar la ejecución de los proyectos en enero. • Recomiendan una **mayor colaboración en diseño de proyectos** con sus entidades socias y establecer un **seguimiento más cercano.**

Estas valoraciones sobre el calendario también emergen en los diferentes grupos y entrevistas realizados. Por un lado, se **vincula la sensación de insuficiencia de recursos mencionada con anterioridad a la temporalidad del proceso**, al coincidir con el verano y con reducción de jornada, lo que intensifica la carga de trabajo disponible y empuja a una lógica de horas extra.

Además, la concentración en el verano complejizaría más el proceso si se tiene en cuenta el envío de cartas de subsanación y la operativa asociada a plazos y notificaciones.

> *"Y luego de cara al momento de verano y mandar esas cartas de subsanación. ¿No pensáis que a las entidades es una faena que en pleno verano… (se solapan conversaciones, inaudible) pero a veces hemos mandado 10 días para subsanar y tienen que estar ahí pendientes, no?*
>
> *"Sí, son 10 días para abrir 10 días naturales para ver la notificación de días hábiles…"*
>
> *O sea, para quién tiene su horario, pero en general se reduce el horario, entonces es como un momento de mucha carga, con menos horas.*

Las entidades africanas son las más críticas con el calendario por tres motivos principales:

- El cronograma de pagos de la financiación no siempre es acorde a la lógica del proyecto.
- La lentitud en el reenvío de fondos o importación de bienes suponen en ocasiones un retraso en el desarrollo del proyecto. Esto, se manifiesta, implica una desactualización con los costes reales en el momento de la implementación.
- Una previsión de tiempos de ejecución que no se adaptan a la naturaleza de las intervenciones, sobre todo proyectos de índole estacional o que precisan de la construcción de infraestructuras.

> *"Tenemos dificultades, a veces, con los proyectos que crean infraestructuras (…) no tenemos tiempo suficiente. Con otros no nos pasa tanto"*
>
> *"El programa nos genera dificultades, quiero decir el plan de pagos (…)."*

No obstante, más allá de las limitaciones de calendario señaladas, cabe poner en valor que la cuestión de los tiempos no es un elemento que opere por inercia, sino que depende de diferentes

factores a veces ajenos a la Agencia. En cualquier caso, sí existe un intención por parte de eLankidetza para facilitar el acceso **intentando una mayor complementariedad con el calendario de otras convocatorias**.

> *"(…) a la hora de hacer otro tipo de eventos tenemos en cuenta estas convocatorias y ese calendario (PRO) (…) para poder fomentar que vengan más entidades y no pillarles en proceso de formulación, quiero decir, que es una convocatoria que nos marca el actuar de muchas otras cosas."*

PLAZO DE EJECUCIÓN, PRÓRROGAS Y DURACIÓN EFECTIVA DE LOS PROYECTOS

SÍNTESIS

El límite máximo de 24 meses funciona como estándar formal, pero se tensiona de forma recurrente en la práctica, ya que una parte importante de los proyectos necesita ampliaciones (a menudo más de una) y las prórrogas se aprueban de manera sistemática. A nivel general, el 70% de los proyectos solicita una o más prórrogas y, cuando lo hace, lo habitual es que no sea puntual: en el 70% de los casos se solicitan dos prórrogas. La respuesta institucional es ampliamente flexible, con un 96% de prórrogas aprobadas, lo que reduce el riesgo de bloqueo, pero también sugiere que la prórroga opera como mecanismo ordinario de ajuste. El diseño de 24 meses parece adecuado como referencia, pero insuficiente para una parte relevante de procesos, lo que se refleja en la elevada frecuencia de prórrogas y en duraciones medias superiores a dos años en determinados contextos.

Se insiste en **retrasos respecto al calendario provisional, inestabilidad de fechas, solapes con periodos vacaciones y necesidad de más plazo y resolución temprana**. Las social locales refuerzan esa demanda, subrayando que plazos más amplios favorecerían formulaciones más participativas (CAMEXCA y Sudamérica y África), o proyectados orientados a la generación de infraestructuras y/o de carácter estacional (África). También se resalta que adelantar la aprobación permitiría iniciar proyectos en enero.

Entre 2014 y 2021, en general, el **70% de los proyectos cerrados solicitan una o más prórrogas.** Dentro de ese 70%, el número de prórrogas solicitadas es variable, pero lo más habitual es que las entidades soliciten **más de una prórroga.**

- En un 4% de los proyectos se solicita 1 prórroga.
- En un 70% de los proyectos se solicitan 2 prórrogas.
- En un 22% de los proyectos se solicitan 3 prórrogas.
- En un 4% de los proyectos se solicitan 4 prórrogas.

Atendiendo al porcentaje de aprobación, se aprecia que **las prórrogas casi en su totalidad son aprobadas** por eLankidetza (con porcentajes muy cercanos al 100%), con pequeñas diferencias por capítulo. Tal como se aprecia en la siguiente tabla, en el caso **del K3 desciende el porcentaje de aprobación**, ya que aproximadamente un 20% de las prórrogas solicitadas (cuando se solicita 1 única prórroga) no son aprobadas. El porcentaje de K2 es muy similar a K1, aunque parece más bajo, este descenso se debe a que el número de proyectos de desarrollo

productivo y de formación y asistencia tecnológica que solicitan prórrogas es muy pequeño (n=15 solicitudes y n=1 denegación).

TABLA 29. PORCENTAJE DE APROBACIÓN DE LAS PRÓRROGAS SOLICITADAS SOBRE EL TOTAL DE PROYECTOS CERRADOS QUE SOLICITAN PRÓRROGAS, POR CAPÍTULO

% de aprobación según el número de prórrogas solicitadas por proyecto	Total	Por capítulo		
		K1	K2	K3
% de aprobación 1 prórroga solicitada	95%	100%	91%	79%
% de aprobación 2 prórrogas solicitadas	100%	100%	100%	100%
% de aprobación 3 prórrogas solicitadas	100%	100%	100%	100%
% de aprobación 4 prórrogas solicitadas	50%	50%	-	-
% de aprobación total	**96%**	**99%**	**93%**	**84%**

En cuanto a la duración media de los proyectos cerrados entre las convocatorias 2014 y 2024 asciende a una media de 874 días, que equivale a 73 meses y 2,43 años (2 años y 5 meses). Tal como muestra la tabla, los proyectos más duraderos se sitúan en el K1 y K2. Destaca el K3 por presentar una duración menor respecto al resto de proyectos (2 años y 2 meses).

TABLA 30. DURACIÓN MEDIA DE LOS PROYECTOS CERRADOS POR CAPÍTULO

Capítulo	Promedio de días	Promedio de meses	Promedio de años
K1	910	76	2,53 (2 años y 6 meses)
K2	938	78	2,61 (2 años y 7 meses)
K3	784	65	2,18 (2 años y 2 meses)
Total	*874*	*73*	*2,43 (2 años y 5 meses)*

Además, al analizar la duración media de los proyectos teniendo en cuenta su **volumen presupuestario** (ver tabla siguiente), se observa que **los proyectos más extensos en el tiempo coindicen con los que reciben una subvención mayor.** Es decir, a medida que aumenta el monto de la subvención concedida también aumenta la duración media de los proyectos.

TABLA 31. DURACIÓN MEDIA DE LOS PROYECTOS CERRADOS POR VOLUMEN PRESUPUESTARIO

Tramos de volumen presupuestario (Subvención total)	Número de proyectos (% sobre el total de proyectos cerrados)	Promedio de días	Promedio de meses	Promedio de años
Proyectos < 200.000€	105 (19%)	781	65	2,17 (2 años y 2 meses)
Proyectos 200.000-400.000€	198 (35%)	838	70	2,33 (2 años y 4 meses)
Proyectos > 400.000€	262 (46%)	939	78	2,61 (2 años y 7 meses)
Total	*565 (100%)*	*874*	*73*	*2,43 (2 años y 5 meses)*

En comparación con otras administraciones públicas similares, el plazo máximo de ejecución de los proyectos establecido en las diferentes convocatorias de las agencias de cooperación es, en general, de 24 meses. En el caso de la ACCD/Cataluña se fija un plazo más amplio en ciertos proyectos (aquellos en los que la entidad cuenta con más de 5 años de experiencia de trabajo), abarcando un mínimo de 24 meses y un máximo de 36 meses. Todas las agencias admiten la posibilidad de solicitar una prórroga, pero la única que se pronuncia en su normativa sobre la duración máxima de dicha prórroga es la ACCD/Cataluña, que impide autorizar ampliaciones que superen los 6 meses respecto al periodo inicial de ejecución.

En cuanto a la mirada cualitativa sobre la adecuación del plazo de 24 meses, desde la voz de las entidades de Euskadi, se muestra una valoración crítica sobre la adecuación del plazo máximo de 24 meses por proyecto, al considerar que no se ajusta plenamente a la naturaleza de los procesos de transformación social que el instrumento pretende impulsar. Se reconoce que las entidades han sido capaces de generar dinámicas de continuidad, pero no porque el instrumento esté diseñado para ello, sino por estrategias organizativas propias que permiten sostener procesos más allá de los ciclos formales de financiación.

> *"Sobre si el instrumento vale o no vale para procesos a largo plazo (...) el instrumento per se no está hecho para eso. Otra cosa es que hayamos sido capaces de generar las dinámicas para hacerlo."*

En esa misma línea, se plantea que los proyectos financiados se insertan en contextos complejos, cambiantes y de alta vulnerabilidad, donde los resultados esperados requieren continuidad, acumulación de aprendizajes y consolidación progresiva. Así, el plazo de dos años se percibe como insuficiente no solo para alcanzar impactos sostenibles, sino incluso para completar adecuadamente ciclos básicos de implementación, acompañamiento, evaluación y aprendizaje. Además, se señala que esta insuficiencia no deriva únicamente del límite formal de 24 meses, sino también del modo en que el proceso de adjudicación reduce el tiempo efectivo de ejecución, lo que explica que una parte relevante de los proyectos requiera ampliaciones de plazo.

> *"La limitación de los 24 meses, o sea, es muy poco tiempo. Los €600000 es muy poco dinero. Entoncessi realmente la apuesta es hacia procesos de transformación (...) pues sí, instrumentos un poquito más estables, con mayor presupuesto, y que el foco esté efectivamente en un conocimiento mayor del proceso."*
>
> *"La mitad de los proyectos que se presentan, requieren una solicitud de ampliación de plazo. Eso es debido no solo a que el plazo sea de 24 meses, sino a cómo está afectando al conjunto del tiempo de ejecución el proceso de adjudicación de esos recursos."*

Ante esta limitación temporal, las entidades describen estrategias informales de concatenación de proyectos para sostener procesos de medio y largo plazo. Sin embargo, esta práctica enfrenta barreras, como una mayor exigencia y fiscalización en fases sucesivas, lo que puede desincentivar la continuidad y favorecer la presentación de propuestas nuevas frente a procesos ya en marcha. A ello se suma la carga técnico-administrativa asociada a justificar prórrogas o nuevas fases de continuidad, que se percibe como excesiva cuando se trata de procesos ya conocidos por eLankidetza y vinculados a trayectorias de trabajo previamente acompañadas.

> *"A nosotros ahora seguramente se nos hace más difícil presentar otra tercera propuesta que creemos que es viable para un proceso (...) que una primera propuesta en un sitio nuevo. (...) hacer secuencias largas cada vez creo que es más difícil, porque cada vez hay más exigencia."*

> *"Te estoy volviendo a contar a ti, técnico, que conoces perfectamente el trabajo que hacemos, te estoy volviendo a justificar porque tengo que trabajar aquí desde cuando llevo trabajando, a qué estrategias responde, de qué es continuidad, que es de un proyecto que me acabas de mirar en informe anterior, o sea, es un poco la sensación de decir, ¡jo!, está bien, yo también creo que al final, en 2 años, no… los impactos que generas son muy limitados, pero si, precisamente todos tenemos claro que queremos ir a procesos más a medio largo plazo, yo creo que hay que buscar cómo, cómo apoyarlos sin que esto sea, pues eso, alimentar una máquina administrativa."*

Asimismo, se identifica una tensión entre la lógica de proyectos de corta duración y la retórica institucional de apoyo a procesos transformadores. Si los objetivos del instrumento apuntan al cambio estructural, el diseño temporal se percibe como poco coherente, ya que traslada a las organizaciones la responsabilidad de sostener los procesos mediante sucesivas formulaciones, en lugar de facilitar un acompañamiento más estable a lo largo de varias etapas.

> *"¿Por qué te estoy presentando una segunda fase, por qué te tendría que estar presentando 3,2,4? Entonces, una agencia de cooperación que verdaderamente quiere transformar realidades tendría que facilitar los procesos a largo plazo. No los FOCADES de 2 años. O sea, que si estamos un poco revisando este tema, yo creo que sería una de las demandas. Cómo podemos hacer para que verdaderamente estos procesos se acompañen a lo largo de varias etapas."*

No obstante, desde esta misma voz, la valoración también presenta algunos matices. Por un lado, se reconoce que dos años puede ser un plazo más amplio que el ofrecido por otras convocatorias comparables, especialmente en el ámbito de la educación para la transformación social, donde existen financiadores con ciclos más cortos. Sin embargo, este reconocimiento no elimina la crítica de fondo: dos años siguen siendo insuficientes para sostener procesos transformadores y demostrar impactos consistentes

> *"Un punto positivo del K3 es la duración (…) no hay muchas convocatorias de ePTS que te den la posibilidad de 2 años, que es cierto que es solo 2 años, pero bueno, en otras comunidades autónomas, incluso más cortos, ¿no? De 1 año, año y medio."*

Al mismo tiempo, se subraya que el aumento de informes y exigencias de justificación refuerza la percepción de irrealismo respecto a los niveles de impacto solicitados en un periodo de dos años. La carga de seguimiento, medición y justificación se percibe como desproporcionada en relación con el tiempo real disponible para generar transformaciones.

> *"Que los informes de justificación cada vez son más, creo que es surrealista el nivel de, o sea que te pidan los niveles de impacto que nos están pidiendo del proyecto y en 2 años, o sea, no es verdad. O sea, no es viable. No, no existe, no, no lo hace la agencia ni nadie."*

Además, el plazo se relaciona directamente con la incertidumbre sobre la continuidad. Aunque dos años puedan resultar razonables para ejecutar determinadas acciones, se consideran insuficientes para sostener relaciones, consolidar procesos transformadores y planificar dinámicas de trabajo a largo plazo. Esta incertidumbre genera frustración y dificulta la construcción de vínculos sostenidos con agentes, comunidades o colectivos acompañados.

> *"Genera mucha frustración, y luego también dificulta mucho el trabajo a largo plazo, porque esa incertidumbre constante que tenemos ahora (…) Luego no sabemos. Entonces también, como que dificulta esas relaciones más a largo plazo, sostenidas."*

Desde la voz de las entidades locales en CAMEXCA, los testimonios presentan una valoración matizada. Por un lado, se reconoce que el instrumento permite avances y puede sentar bases

relevantes en dos años, especialmente cuando existe la posibilidad de reforzar procesos mediante convocatorias posteriores. La oportunidad de continuidad se valora positivamente, en la medida en que permite no cerrar la intervención en una única fase y seguir profundizando en procesos de desarrollo.

> *"En una nueva convocatoria pues reforzar algunos puntos. Entonces no es una intervención que termina ahí, sino que da la oportunidad de una continuidad y eso es bueno para la promoción del desarrollo."*

Sin embargo, desde CAMEXCA también se señala que el plazo de 24 meses resulta insuficiente para consolidar procesos de desarrollo, especialmente cuando estos son comunitarios, institucionales o de transformación social. En dos años se avanza, pero no necesariamente se consolida lo planteado, y esta limitación se acentúa en contextos de inestabilidad política o en procesos de protección, incidencia y fortalecimiento organizativo que no pueden medirse ni cerrarse en un ciclo bianual.

> *"En dos años se avanza, pero no se consolida todo lo que se plantea."*
>
> *"En contextos como el nuestro, con tanta inestabilidad política, dos años se quedan cortos."*

Asimismo, se evidencia que el formato exclusivamente bianual no se ajusta plenamente a la lógica de procesos de largo plazo. La incertidumbre se incrementa cuando un proyecto no resulta aprobado en una convocatoria posterior, especialmente en iniciativas que requieren acumulación progresiva de capacidades, consolidación de estructuras comunitarias o trabajo sostenido de incidencia política.

> *"Siempre hay el riesgo de que 1 año no se aprueben el proyecto presentado y por tanto ese proceso podría quedar en peligro si así se ha visualizado."*

Desde la voz de las entidades locales en Sudamérica se considera que el plazo máximo de 24 meses es operativo para poner en marcha y desarrollar intervenciones, pero limitado para consolidar resultados de transformación social. Esta limitación se observa especialmente en proyectos orientados al empoderamiento, el cambio de normas sociales, el fortalecimiento organizativo o la construcción de liderazgos comunitarios.

> *"Que den dos años es un buen paso que se puede dar. Pero en dos años, en realidad, lo que estás haciendo es sentar los cimientos."*

Este desajuste temporal se expresa con claridad cuando se describe el momento en que los procesos comienzan a madurar. Hacia el final del segundo año, las personas y colectivos acompañados empiezan a mostrar mayores niveles de autonomía, liderazgo y empoderamiento, coincidiendo precisamente con la fase de cierre del proyecto. Así, el ciclo formal de financiación termina cuando el proceso social comienza a mostrar condiciones más sólidas para avanzar.

> *"Pasa un año y medio, y ya están terminando de empoderamiento, de liderazgo, de la autonomía… y ya pasan unos meses y está acabando el proyecto."*

En este sentido, el límite de 24 meses no se cuestiona únicamente por su duración, sino por su falta de alineación con los tiempos reales del cambio social, especialmente en contextos rurales, indígenas o atravesados por desigualdades estructurales. Procesos como los liderazgos comunitarios, las transformaciones de género o los cambios culturales requieren horizontes más

largos para mostrar efectos sostenidos; en dos años, muchas veces, se está iniciando y no consolidando.

> *"Son procesos de mediano y largo plazo, cambios que no son inmediatos. En dos años estás apenas iniciando, no consolidando."*

Por ello, se plantea como posible mejora ampliar el plazo a tres años manteniendo el formato de proyecto, como ajuste para dar mayor coherencia entre objetivos y tiempo disponible. No obstante, se añade que extender la duración sin revisar otros elementos del instrumento podría generar nuevas tensiones. Una ampliación debería ir acompañada de una revisión proporcional de los recursos, ya que mantener el mismo presupuesto durante más tiempo podría afectar negativamente a la sostenibilidad de los equipos y a la calidad de la intervención.

> *"Me gustaría plantear que se pudiera revisar ampliar un año más el tema de los proyectos, que de dos pasen a ser tres años."*
>
> *"Coincido que podría ser una propuesta ampliarlo a tres años, pero también habría que aumentar el fondo, porque si no, no sale."*

Otro aspecto central señalado desde Sudamérica es el impacto del plazo en la continuidad entre fases. Se identifican vacíos temporales entre una fase y la siguiente derivados del calendario de convocatorias y de la lógica competitiva. Aunque se valoran positivamente las prórrogas de cuatro a seis meses, estas no siempre evitan interrupciones reales en el acompañamiento. Esta situación genera dificultades organizativas y problemas en la gestión de expectativas de las comunidades, ya que los diagnósticos participativos pueden generar expectativas que después quedan suspendidas por la espera y la incertidumbre.

> *"En una segunda fase viene después un vacío. Aunque tengas ampliación, tienes un vació de varios meses hasta que inicia el siguiente proyecto."*
>
> *"Cuando se levanta la información siempre se genera expectativa en la población. Luego esa espera genera incertidumbre, tanto en ellos como en nosotras."*

Además, desde una perspectiva más estratégica, se subraya que el plazo de 24 meses refuerza la tensión entre mostrar resultados medibles y acompañar transformaciones profundas. En un contexto de creciente competencia por fondos, esta limitación temporal puede empujar a formular objetivos ambiciosos que no siempre son realistas dentro del ciclo del proyecto.

> *"Siempre estamos en esa tensión: resultados versus impacto, cantidad versus calidad, cambio versus transformación… y todo eso acotado a un tiempo."*

Desde la voz de las entidades locales en India se señala que el problema principal tiene que ver con el tiempo de las ayudas, dado que los procesos en los que trabajan requieren mayor duración, más estrategia y más reflexión conjunta. Se afirma que existen dificultades recurrentes con el límite temporal y que los plazos pueden ser especialmente exigentes para los equipos de proyecto, que necesitan más tiempo para implementar las ideas en lugar de volver recurrentemente al marco de los dos años.

> *"Siempre tenemos dificultades con el límite de tiempo. Y sentimos que algo que realmente necesita tiempo, realmente necesita, ya sabes, más estrategia, más reflexión conjunta."*
>
> *"Pero siento que los plazos a veces son bastante exigentes para nosotras como equipo del proyecto; sentidos que realmente necesitamos más tiempo para implementar estas ideas."*

Las entidades africanas, por su parte, identifican las siguientes cuestiones que problematizan la estructura de tiempos recogida en el instrumento:

- Cronograma de pagos de la financiación: reparto en tres tramos que no siempre son acordes a la lógica del proyecto.
- Lentitud en el reenvío de fondos o importación de bienes. Ambos factores suponen un retraso en el desarrollo del proyecto. Esto, se manifiesta, implica una desactualización con los costes reales en el momento de la implementación.
- Instrumento no adaptable a la naturaleza de las intervenciones. Por ejemplo, proyectos que requieren generación de infraestructuras no están bien contemplados en el diseño del instrumento, ya que suponen un mayor tiempo de ejecución. También se explicita el decalaje temporal con intervenciones que tienen un carácter estacional, o con proyectos que suponen una mayor necesidad de apropiación por parte de diferentes actores antes de arrancar.

> *"Tuvimos que construir una instalación de agua. Fue realmente difícil cumplir con los tiempos. Primero que aquí no podíamos encontrar 3 ofertas como se exige porque no hay tantos equipos para hacerlo. Y luego la infraestructura..."*

DIMENSIONAMIENTO ADMINISTRATIVO Y ACCESIBILIDAD

SÍNTESIS

La convocatoria y el seguimiento son accesibles en lo formal, pero muestran problemas de proporcionalidad en la práctica por la complejidad técnica, los plazos y la carga de formulación justificación que penalizan especialmente a entidades pequeñas y a organizaciones comunitarias o indígenas. Esta desproporcionalidad administrativa también podría tener consecuencias en la ejecución y el seguimiento de los proyectos.

Al mismo tiempo, la aplicación homogénea de requisitos no siempre encaja con contextos locales (rurales, frágiles o con restricciones normativas), aunque se reconoce cierta flexibilidad en ejecución. Desde las organizaciones de Sudamérica se valora la simplificación reciente y el rigor como útil para mejorar la gestión interna y el cumplimento de los requerimientos de otras auditorías (más allá de los proyectos financiados por eLankidetza), pero persisten barreras (lenguaje técnico, espacio limitado y alineación con baremación), y el papel de las socias vascas aparece como clave para la accesibilidad real. India refuerza la demanda de flexibilidad (especialmente presupuestaria) y señala la carga logística de justificar en territorios remotos, mientras que otra voz subraya que el filtro real no es tanto el acceso como la capacidad de gestionar requisitos e interpretaciones aplicadas.

Para esta gestión más optimizada de los recursos, se considera importante diferenciar entre requisitos administrativos esenciales razonables y una documentación técnica/presupuestaria que se considera sobredimensionada y desigual, proponiéndose mecanismos más proporcionales para mejorar la eficiencia sin perder control.

(DES)PROPORCIONALIDAD DE LAS EXIGENCIAS ADMINISTRATIVAS Y OTRAS BARRERAS

La opinión mayoritaria de todos los actores consultados apunta a una descripción de la convocatoria como compleja, tecnificada y con una carga administrativa que excede lo asumible para muchas organizaciones, afectando tanto a formulación como a seguimiento y justificación.

En ese sentido, se señala que los requisitos resultan desproporcionados para organizaciones pequeñas o con menor estructura administrativa, concentrando el acceso en un número más limitado de entidades con capacidad de gestión

> *"Es que llega un momento que la gestión se come al proyecto. O sea, estamos más pendientes de cumplir con todos los requisitos administrativos que de acompañar los procesos en terreno."*
>
> *"Las organizaciones grandes al final tenemos equipos que pueden asumir esto, pero para organizaciones pequeñas esto es directamente imposible."*

La crítica a esta falta de proporcionalidad también tendría un sesgo territorial: **el diseño de formularios y seguimiento se percibe eurocéntrico** y poco adaptado a realidades locales, especialmente para organizaciones indígenas y movimientos sociales. Se critica la aplicación homogénea incluso en escenarios frágiles, de conflicto, de dispersión, con barreras institucionales importantes.

Siguiendo con esta cuestión, aparece una percepción compartida de accesibilidad formal, pero con problemas de proporcionalidad, especialmente para entidades pequeñas, comunitarias o que operan en contextos locales complejos.

En concreto, para la fase de formulación, se señala **complejidad técnica, volumen de información y plazos reducidos, que no encajan con dinámicas comunitarias** de consulta colectiva. Asimismo, y en relación con el discurso anterior, se señala que para organizaciones sociales, indígenas o comunitarias la formulación y el seguimiento siguen siendo exigentes, por **barreras lingüísticas o menor familiaridad con lenguajes técnicos**. También se reconoce una alta carga administrativa en **países con leyes restrictivas** (reportes mensuales, portales, constancias pagadas)

> *"Siempre hemos visto el de la agencia vasca como de los más complejos y difícil de llenar para presentarse a la formulación."*
>
> *"En cuanto a las convocatorias, esta forma que sale un mes la convocatoria con sus lineamientos. Y tenemos solamente este mes para cumplir con los requisitos. Y en el caso e nosotros lo tenemos que consultar con los pueblos… entonces es un punto, así como que se nos complica mucho"*
>
> *"Da igual si estás en un contexto de conflicto o en uno más estable, las exigencias son las mismas."*

Junto con lo anterior, desde las organizaciones de CAMEXCA se añade una dimensión económica de contexto ya que el aporte exigido (cofinanciación) y las cargas fiscales nacionales incrementan la dificultad de acceso y sostenimiento.

APORTACIONES DEL SERVICIO JURÍDICO DE ELANKIDETZA

Se plantean una serie de **desajustes estructurales entre los distintos componentes técnicos, jurídicos y administrativos** que han dificultado una implementación fluida del instrumento, destacándose problemas de gobernanza, sobrecarga de trabajo, lentitud de tramitación y falta de integración entre servicios.

> *"Lo que es toda la tramitación para que se hiciera desde la propia Agencia sería lo ideal. [...] Quitar algunas de las cuestiones que yo creo que no tienen mucha utilidad. [...] Agilizar sobre todo el tema de la valoración. [...] Esa convocatoria no tiene ningún sentido los meses que se alarga en el tiempo."*

Sobre la necesidad o fundamentación jurídica, se expresa que **la exigencia de documentos presupuestarios y justificativos detallados no siempre responde a una lógica de control eficaz ni a una necesidad jurídica clara**. Así, se establece una distinción entre los requisitos

jurídicos esenciales (que se consideran razonables y proporcionados), y el volumen de documentación técnica y presupuestaria exigida en otras fases, especialmente en la formulación y justificación.

> *"Entonces, cuando las ONGs te hablan de la carga burocrática, lo que es jurídicamente para entrar… no les pedimos nada de la capacidad económica. Se pide cero. Lo que yo creo que es, es todo el tema del mundo presupuestario, que no lo entiendo."*

Desde esta perspectiva, **se proponen mecanismos más estructurados y proporcionales**, como la incorporación de auditorías externas obligatorias en determinadas franjas presupuestarias, práctica ya existente en otros instrumentos normativos como el de Acción Humanitaria. Así, se plantea que un informe de auditoría podría sustituir y agilizar parte de la revisión, al tiempo que se sugiere suprimir la exigencia de cofinanciación tanto por su efecto excluyente como por el volumen de justificación que acarrea.

> *"Lo del tema de un informe de auditoría… hay gente que es crítica y otra que no. Sustituiría y agilizaría. […] Ya eso hay en otros Decretos, en otras convocatorias. En Acción Humanitaria y demás. Que eso, si se mete aquí, facilitará mucho la vida. […] Y luego quitar la cofinanciación."*

EFECTOS DEL SOBREDIMENSIONAMIENTO ADMINISTRATIVO Y OTRAS LIMITACIONES

Desde diferentes voces consultadas, se refiere que la desproporcionalidad y desajuste a las capacidades de las entidades del instrumento, **no suponen una barrera de acceso formal**. Si bien es cierto, que en este punto todas las voces externas a eLankidetza consultadas proceden de instituciones que han recibido en algún momento financiación, no contándose con la percepción de entidades excluidas o que directamente nunca lo hayan intentado por estos motivos.

Así, se plantea que las condiciones formales de participación son relativamente abiertas, pero que la barrera aparece en la capacidad de formular y, sobre todo, de gestionar la ayuda concedida conforme a requisitos e interpretaciones aplicadas en la práctica.

> *"El acceso no es el problema, pero luego hay que tener capacidad de gestionar según todos los requisitos que aparecen y que a veces se pide más de lo que aparece en el propio decreto por estas interpretaciones que se hacen"*

En estos casos, la **accesibilidad real descansa en la capacidad de las organizaciones locales de establecer alianzas con socias vascas** que hagan de puente de interpretación y mediación para formular y gestionar en igualdad de condiciones formales.

> *"Las copartes funcionan como un puente de interpretación y de comunicación en la lectura de estos instrumentos, en cómo mejorar el proyecto y cómo responder a la agencia."*

Otra consecuencia observada fruto del decalaje entre las exigencias de formulación y justificación del instrumento y las posibilidades y realidades de las socias locales es la centralidad de los procesos de justificación: se genera la **sensación de que se dedica más tiempo a justificar que a ejecutar, con efectos directos en la implementación**.

> *"Nos pasamos muchísimo más tiempo justificando que ejecutando, y eso al final también tiene un impacto en cómo se implementan los proyectos.".*

En contraste parcial con esta lectura más crítica, desde la voz de las organizaciones de Sudamérica se plantea que la convocatoria y el seguimiento son, en general, **accesibles, especialmente en comparación con otros financiadores**. Además, se valora una evolución positiva de los formatos (**simplificación y reducción de repetición**), percibida como avance claro de accesibilidad técnica. También se reconoce que la aplicación homogénea se compensa a través de flexibilidad en la ejecución y del diálogo con la Agencia.

> *"Recuerdo años de 200 hojas podía estar un formulario. Ahora ya es más acotado, más concreto. Obviamente nos llama a retos, a ser más concretos, a poder transmitir en pocas palabras."*
>
> *"Esta falta de adaptación se compensa, nuevamente, a través de la flexibilidad en la ejecución y del diálogo con la agencia."*

En relación con el seguimiento, también se reconoce que ha fortalecido sistemas internos de ordenamiento, archivo y verificación, resultando útil ante auditorías o controles estatales.

> *"Esa rigurosidad que tiene la agencia vasca a nivel de indicadores y verificadores nos ha facilitado mucho cuando hemos tenido auditorías del Estado, porque lo tenemos todo ordenado."*

COMUNICACIÓN E INTERLOCUCIÓN CON ELANKIDETZA

SÍNTESIS

En conjunto, los procedimientos internos de eLankidetza son parcialmente adecuados: funcionan bien para la gestión operativa y la interlocución básica, pero muestras debilidades en devolución, coordinación interna y aprendizaje.

- En la fase de ejecución/monitoreo las valoraciones se mantienen en rangos medios (3,5-3,7/5) y las visitas destacan (4/5), aunque persisten brechas de percepción **(las entidades locales puntúan más alto)**
- Donde el sistema resulta más frágil es durante el proceso de aprendizaje/evaluación, con una satisfacción general de 2-3/5 y un seguimiento de los aprendizajes percibido como desigual (locales 4/5 frente a vascas (2,75/5), reforzado por demandas de más reuniones, feedback cualitativo y mayor flexibilidad.

Esta lectura encaja con la mirada interna: falta protocolización, hay demoras, carga jurídico-documental elevada y una baremación poco modernizada, lo que dificulta capitalizar mejoras. Así**, el instrumento tramita, pero no asegura con la misma solidez eficiencia y aprendizaje,** lo que se plantea como prioridad estandarizar y digitalizar procesos, reforzar devolución y espacios de cierre, y ordenar la coordinación entre áreas.

Los aspectos relacionados con la comunicación e interlocución con eLankidetza se han analizado en las **dos fases** del instrumento: a) en la ejecución y monitoreo; y b) en el aprendizaje y evaluación. Los aspectos relacionados con la comunicación e interlocución durante la fase de la convocatoria se analizan anteriormente en el apartado "Calidad y transparencia de la baremación" (Capítulo 3).

A) EN LA EJECUCIÓN Y MONITOREO

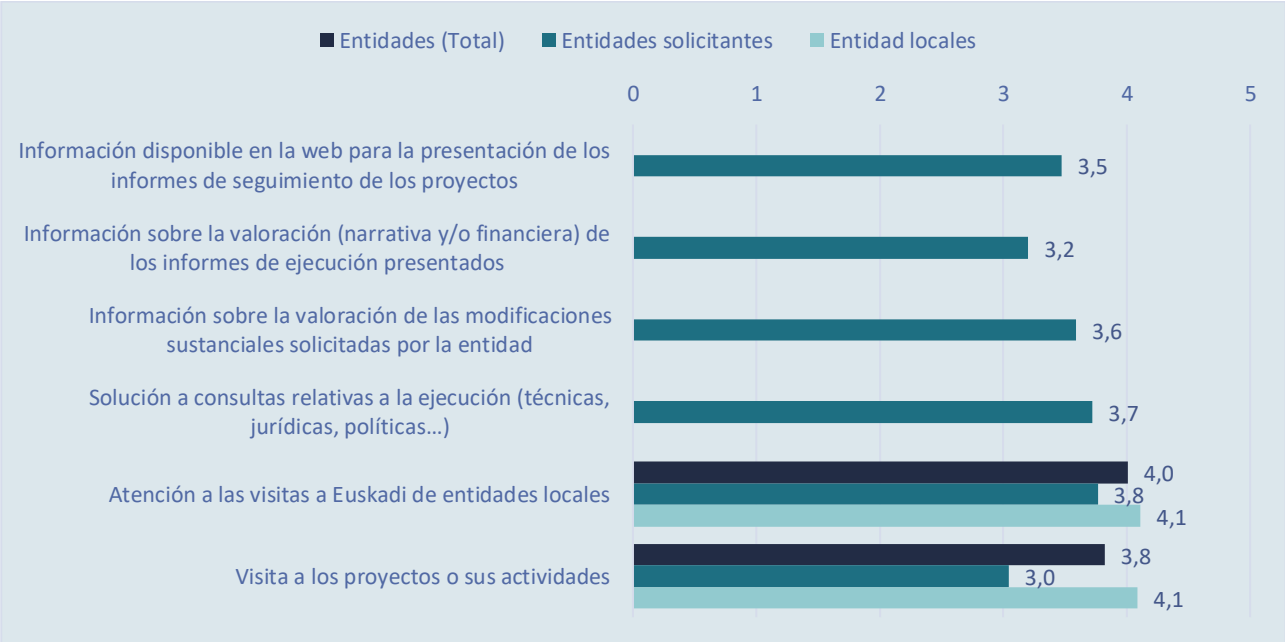
Durante la ejecución y el monitoreo, el aspecto **mejor valorado** por las entidades corresponde con la **atención a las visitas a Euskadi de entidades vascas y locales** (4/5 puntos). En este

sentido, existen diferencias estadísticamente significativas ya que las **entidades locales presentan una mayor satisfacción** (4,1 frente a los 3,8 puntos de las vascas) (**, con una diferencia de magnitud pequeña, Cohen = 0,28).

En la valoración de las **visitas a los proyectos o sus actividades** también se aprecian diferencias significativas, mostrando también en este caso **las entidades locales una satisfacción más elevada que las vascas** (4,1 puntos en comparación con 3 puntos) (**, con una magnitud del cambio medio-grande, Cohen = 0,79).

El resto de los aspectos cuentan con **una valoración entre 3,5-3,7 puntos** por parte de las entidades solicitantes, a **excepción de la información sobre la valoración** (narrativa y/o financiera) de los informes de ejecución presentados, que obtiene una **puntuación ligeramente menor** (3,2/5 puntos).

GRÁFICO 55. SATISFACCIÓN DE LAS ENTIDADES SOBRE ASPECTOS RELACIONADOS CON LA COMUNICACIÓN E INTERLOCUCIÓN CON ELANKIDETZA EN LA EJECUCIÓN Y MONITOREO, POR TIPO DE ENTIDAD



* En el gráfico sólo se muestra la desagregación por tipo de entidad en los ítems que presentan diferencias estadísticamente significativas.

A continuación, se vuelca el resumen procedente de las preguntas de respuesta abierta del cuestionario sobre esta etapa.

TABLA 32. SISTEMATIZACIÓN DE LAS PERCEPCIONES DE LAS ENTIDADES VASCAS SOBRE LA INTERLOCUCIÓN CON ELANKIDETZA

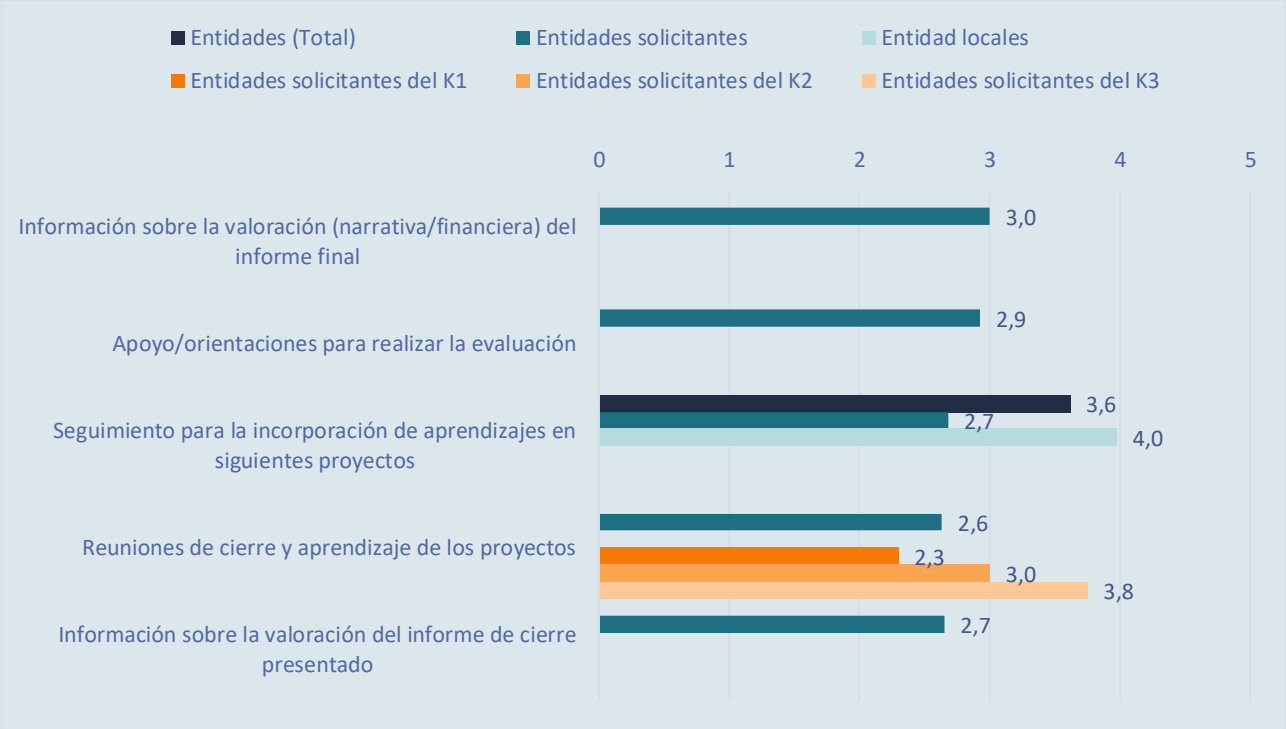
Entidades vascas solicitantes
• Sugieren mejorar el **seguimiento de los proyectos,** en concreto, **clarificar personas de referencia** y cómo contactarlas, con una interlocución más activa/directa (ya que actualmente depende del personal). • Apuntan también una **valoración de aspectos más técnicos**: *"contar con una interlocución en la que se pudieran valorar aspectos de aprendizajes, mejoras, sugerencias. Quizá conocer problemáticas similares, entender cómo se están trabajando por otras entidades, etc.".* • Se aprecian **valoraciones positivas sobre las mejoras** en el seguimiento a través de **nuevos modelos de informes** (aunque en algunos casos se recomienda simplificarlos más)**,** ya que ayudan para recoger resultados, evaluar y recoger aprendizajes, y excepcionalmente en **reuniones en las que se les pregunta cómo van los proyectos** o qué dificultades está encontrando durante la ejecución.

B) EN EL APRENDIZAJE Y EVALUACIÓN

En la fase de aprendizaje y evaluación **la satisfacción desciende de forma generalizada en comparación con el resto de fases**, situándose entre los 2 y 3 puntos sobre un total de 5. Tomando como referencia los aspectos que afectan sólo a las entidades solicitantes, **el mejor valorado** es la **información sobre la valoración (narrativa/financiera) del informe final** (3/5 **puntos)** y el **apoyo/orientaciones recibidas para realizar la evaluación** (2,9/5).

El **seguimiento para la incorporación de aprendizajes en siguientes proyectos** presenta una **puntuación superior en las entidades locales que en las vascas**, con 4 y 2,7 puntos respectivamente (**, con una magnitud del cambio grande, Cohen = 1,097). Se observan diferencias estadísticamente significativas por capítulo en el aspecto relacionado con las **reuniones de cierre y aprendizaje de los proyectos**, en las que las **entidades del K3 se muestran notablemente más satisfechas** (3,8 puntos) que las del K2 (3 puntos) o del K1 (2,3 puntos) (***, tamaño del efecto grande, F = 4,804, no hay relación).

GRÁFICO 56. SATISFACCIÓN DE LAS ENTIDADES SOBRE ASPECTOS RELACIONADOS CON LA COMUNICACIÓN E INTERLOCUCIÓN CON ELANKIDETZA EN EL APRENDIZAJE Y EVALUACIÓN, POR TIPO DE ENTIDAD Y CAPÍTULO



* En el gráfico sólo se muestra la desagregación por tipo de entidad en los ítems que presentan diferencias estadísticamente significativas.

A continuación, se vuelca el resumen procedente de las preguntas de respuesta abierta del cuestionario sobre esta etapa.

TABLA 33. SISTEMATIZACIÓN DE LAS PERCEPCIONES DE LAS ENTIDADES VASCAS SOBRE LA INTERLOCUCIÓN CON ELANKIDETZA

Entidades vascas solicitantes
• Proponen una **evaluación más cercana** (por ejemplo, mediante una mayor orientación sobre cómo realizar la evaluación, un "*feedback*" cualitativo al informe o más visitas de calidad a proyectos), y no solo respuestas burocráticas con requerimientos económicos o administrativos.

VALORACIÓN DE ASPECTOS GENERALES

Además del análisis de los aspectos concretos por fases que se ha presentado anteriormente, también se ha recogido en el cuestionario cual es, **de manera general**, la valoración que otorgan las entidades vascas solicitantes a la **transparencia y accesibilidad del equipo de eLankidetza**.

Ambos aspectos cuentan con una **puntuación superior a 7 puntos sobre un total de 10**. La accesibilidad es más valorada que la transparencia (7,3 frente a 7 puntos), aunque también muestra una mayor variabilidad entre entidades, medida mediante la desviación típica

(desviación típica del ítem transparencia = 1,82 y desviación típica del ítem accesibilidad = 2,04).

No se aprecian diferencias estadísticamente significativas por capítulo.

Desde el equipo técnico de eLankidetza se expresa que existen ciertos focos en la gestión del instrumento que representan tensiones al interior del equipo y que afectan a las entidades. Se destaca, en concreto, la **falta de sistematización** (es decir, unificar la aplicación de los procesos internos) **y coordinación entre servicios**. Esta ausencia de procedimientos claros establecidos haría más dependiente la gestión de la convocatoria de personas que la han gestionado en ediciones precedentes.

> *"Como sacar una convocatoria no está protocolarizado, ni qué tiempos, ni qué responsabilidades, ni dónde actúa cada servicio. Es como que cada año que se saca una convocatoria se basa en los recuerdos de la gente que gestiona la convocatoria del año anterior*
>
> *(...) el equipo cambia, como este año, que ha cambiado un montón de gente (...) este año hemos tenido un montón de demoras por un montón de factores, poder sentarnos y decir "¿dónde han estado los retrasos, podemos agilizarlos de alguna manera?" (...) los procesos donde participan diferentes servicios hay que ordenarlos y analizarlos en términos de eficiencia (...) echo en falta eso."*

Como consecuencia, se señala, esta ausencia o inestabilidad de procedimientos estandarizados provoca **retrasos, pérdidas de aprendizaje y descoordinación en la práctica**.

> *"Siento que el personal técnico y nosotras estamos compartimentalizados y cada cual hace su tarea (...) sí hay reuniones, pero yo entiendo que todo es bastante compartimentalizado"*

APRENDIZAJE Y EVALUACIÓN

SÍNTESIS

Los sistemas de aprendizaje y evaluación impulsados por eLankidetza muestran **un alcance limitado** (el 58,3% de los proyectos del Anexo III cuentan con evaluación final). **Los datos sugieren además una incorporación de aprendizajes parcial y desigual:** algo más de la mitad de las entidades y del personal expatriado afirma que las evaluaciones se traducen en mejoras de los proyectos (54% y 55% respectivamente) y, en menor medida, en cambios organizacionales, con diferencias entre entidades (51%) y personal expatriado (35%).

Sin embargo, se advierte **que ese aprendizaje no se consolida porque falta un marco que lo incentive** y lo conecte con el propio diseño del instrumento, muy centrado en la lógica de operativa de proyecto y menos orientado (y dotado de recursos, espacios y herramientas) para la transferencia y aprendizaje.

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN EN EL PRO: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Limitaciones y ausencias

La principal conclusión a este respecto es que **el PRO no está claramente orientado a los procesos de evaluación de los proyectos financiados**. No se liberan o establecen recursos, procedimientos o un marco de premisas metodológicas comunes para la realización, acompañamiento y aprovechamiento de las evaluaciones. Así, los sistemas de aprendizaje y evaluación impulsados desde eLankidetza carecen de institucionalidad, continuidad y capacidad para convertirse en una fuente para la mejora organizativa.

Se señalan esfuerzos para trabajar la **gestión del conocimiento** como dimensión transversal, pero se constata que este objetivo todavía carece de una maduración óptima en la institución.

> *"Falta una política institucional clara de gestión del conocimiento. [...] Ahora mismo todo depende de si hay tiempo, de si a alguien le interesa, o de si la evaluación fue especialmente buena."*

Desde esta óptica, se plantea como crítica la **excesiva centralidad operativa del PRO**, que absorbe recursos humanos, tiempo y atención estratégica, desplazando áreas clave como seguimiento cualitativo, sistematización de experiencias o vinculación con evaluaciones externas. En este marco, el proceso de justificación **privilegia aspectos administrativos relacionados con el control financiero** y la obtención de evidencias de ejecución, pero no procesos de transformación, aprendizaje y mejora.

> *"Me he puesto super nerviosa. He recibido el informe final con la cantidad de información riquísima que se han currado. Eso tiene trabajo de meses, toda la evaluación final por transversales (...) . Eso podría habérmelo leído, puedo leérmelo, pero lo único que importa es cien por cien la ejecución del dinero, las actividades hechas, el cumplimiento de indicadores, las fuentes de verificación, el informe final... la evaluación, pues si me acuerdo la meto en la carpeta de evaluaciones."*

Esta reflexión crítica se traslada y concreta a su vez a cómo está configurado el baremo, dónde no se incluye una valoración sobre la **continuidad de procesos y sobre si es adecuado continuar según aprendizajes obtenidos**. En este sentido, se señala una **desconexión entre la producción del informe de evaluación y los procesos de formulación de nuevos proyectos, dificultando la incorporación de recomendaciones y hallazgos**. Una desconexión que se atribuye a la secuencia temporal (evaluaciones al cierre), la falta de mecanismos para análisis conjunto y la escasa articulación con los criterios de la convocatoria.

Es resumen, en el PRO no se contemplan mecanismos de incentivo, premio o sanción en el caso de desarrollo de acciones claras de transferencia.

> *"Yo pienso que tanto en el diseño del baremo como de la herramienta en sí, deberíamos de poder garantizar incluir esa opinión sobre la continuidad de procesos y también sobre si es adecuado continuar según los aprendizajes obtenidos. [...] Que igual es con seis años y no con dos."*
>
> *"Yo creo que le damos poco peso al seguimiento y a extraer aprendizajes de ahí, más allá de las evaluaciones. [...] En el baremo hay algún punto si has presentado el segundo informe, pero luego no se premia o castiga la buena gestión. [...] Y eso tiene implicaciones para cómo aprendes institucionalmente."*
>
> *"Hay un problema de desconexión entre el momento de la evaluación y los procesos de formulación. [...] Se evalúa al final, cuando ya está todo cerrado, y luego no hay mecanismos para incorporar eso a nuevas ideas."*

Esta discontinuidad entre las evaluaciones y aprendizajes y las formulaciones siguientes, también se percibe en la propia Agencia, donde se reconoce la ausencia de mecanismos para traducir esa información en una mejora organizativa o ajuste de políticas internas. Así, los aprendizajes quedan fragmentados o relegados a ciertos equipos, sin integración con ciclos o decisiones de planificación.

> *"Yo creo que a nivel interno no hay todavía una arquitectura clara de aprendizaje institucional. [...] Hay evaluaciones, sí, pero el paso a aprendizaje operativo o a mejora sistémica no está resuelto."*

Se refiere, por lo tanto, una tensión entre una lógica de cumplimiento procedimental y una lógica de aprendizaje, que requiere tiempo y reconocimiento. En este sentido, se afirma que el

fortalecimiento de la gestión del conocimiento **exige una transformación cultural, asignación de recursos y cambios en gobernanza**.

> *"La cultura institucional sigue siendo muy procedimental. [...] El foco está en justificar, ejecutar, resolver. [...] Lo demás queda como algo deseable, pero secundario."*
>
> *"También hemos intentado promover encuentros con las entidades, para discutir aprendizajes. [...] Pero cuesta mucho sostener esos espacios. [...] No hay estructura ni personal asignado para eso."*

En síntesis, las deficiencias en evaluación descritas en el PRO son también las propias limitaciones con las que cuenta eLankidetza a este nivel. **Se reconoce que la gestión del conocimiento es una función emergente en eLankidetza** y aún incipiente y que, si bien se han tomado pasos iniciales, todavía no existe una arquitectura ni una cultura organizacional orientada al aprendizaje institucional.

> *"Yo creo que no estamos pudiendo poner el foco en el seguimiento y valoración de los aprendizajes. [...] Desde el equipo de coordinación estratégica ahora estamos encabezando un poco el tema de gestión del conocimiento, pero esto es algo transversal al resto. [...] No va de que nosotros nos leamos las evaluaciones y hagamos aprendizajes, es que quien acompaña el proceso tiene que poder leer la evaluación o tiene que poder integrar los aprendizajes."*
>
> *"Se ha ido gente, se ha ido gente con conocimiento y con información que lo tienen ellas. O sea, eso es una cultura organizacional (...) en cualquier lugar, cuando te vas, haces un manual con tu entrega. No hay cultura de eso, se hace por voluntad propia.*

Esfuerzos y mejoras realizadas

No obstante, a pesar de las limitaciones referidas, se menciona que en 2022 se **cambiaron los formatos**, pidiendo un análisis mucho más cualitativo, más de reflexión y de calidad, que se valora como una mejora. Por otro lado, se ha establecido que las entidades que hagan una evaluación tienen, además, que hacer un informe de gestión y presentarlo a eLankidetza. Esta pequeña medida resulta relevante para ir avanzando más sistemáticamente en la aplicación de las recomendaciones.

Si bien es cierto, se reconoce que el aprovechamiento de esa información generada es muy escaso.

> *"en 2022 se cambiaron los formatos, se pide (un análisis) mucho más cualitativo, mucho más de reflexión y mucho de calidad, es mucho mejor, pero luego no se hace nada con ello."*

Nos obstante, aunque se reconoce que no existen sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan extraer aprendizajes de la práctica, se identifican otras estrategias que permiten obtener evidencias de transformación de las acciones implementadas. En este sentido, se habla del encuentro directo, visitas o reuniones de cierre para recoger aprendizajes una vez finalizados los proyectos.

> *"Todos los años, cuando revisamos los informes finales, planteamos reuniones de cierre con algunas entidades... la idea es invitarles a reflexionar y traspasarnos un cuestionario de cosas que nos interesa que reflexionen."*

REALIZACIÓN DE EVALUACIONES POR PARTE DE LAS ENTIDADES

El 58,3% de los proyectos incluidos en el Anexo III **cuenta con una evaluación final**[23]. Evaluar los proyectos no es un requisito obligatorio para acceder a la financiación.

Distinguiendo por capítulo, este porcentaje asciende a **72,2% en el K1, 13,9% en el K2 y 30,5% en el K3**. Por área geográfica, donde más se evalúa es en **Sudamérica** (con un **80,3% de proyectos con evaluación** sobre el total de proyectos consignados en la BD), seguida **de Asia (76,9%), CAMEXCA (68,8%), África (51,4%) y Europa/K3 (30,6%)**.

TABLA 34. PORCENTAJE DE PROYECTOS QUE CUENTAN CON UNA EVALUACIÓN FINAL (2014-2024), POR CAPÍTULO Y ÁREA GEOGRÁFICA

Área geográfica	K1	K2	K3	Todos los capítulos
África	51,4%	0,0%	0,0%	**51,4%**
Asia	76,0%	100,0%	0,0%	**76,9%**
CAMEXCA	73,3%	0,0%	0,0%	**68,8%**
Europa	0,0%	33,3%	30,5%	**30,6%**
Sudamérica	84,6%	14,3%	0,0%	**80,3%**
Todas las áreas geográficas	**72,2%**	**13,9%**	**30,5%**	**58,3%**

De estos datos se deduce que **la cultura de la evaluación está más instaurada en los proyectos de cooperación para el desarrollo en Sudamérica**, donde alcanza 8 de cada 10 proyectos. En el caso de los proyectos de educación para el desarrollo (K3) o desarrollo productivo y formación y asistencia tecnológica (K2) apenas se evalúa entre un 30% y un 13% de los proyectos, respectivamente, evidenciándose así una menor apuesta por la mejora y el aprendizaje en este tipo de intervenciones.

COSTE PROMEDIO DE LA EVALUACIÓN

Las evaluaciones de los proyectos se sitúan **de media en 7.189€.** Diferenciando por capítulo y área geográfica, tal como se observa en la siguiente tabla, es posible identificar algunos patrones respecto a su cuantía:

- Más elevada: en proyectos del K2 y K1, y regiones como África y CAMEXCA.
- Más baja: en proyectos del K3, y regiones como Asia y Sudamérica.

[23] De los 890 proyectos financiados entre el año 2014 y 2024 hay 519 expedientes que cuentan con un coste previsto para financiar la evaluación (íntegramente, cofinanciación o híbrida). 371 proyectos no tienen prevista una evaluación, lo que supone el 41% sobre el total.

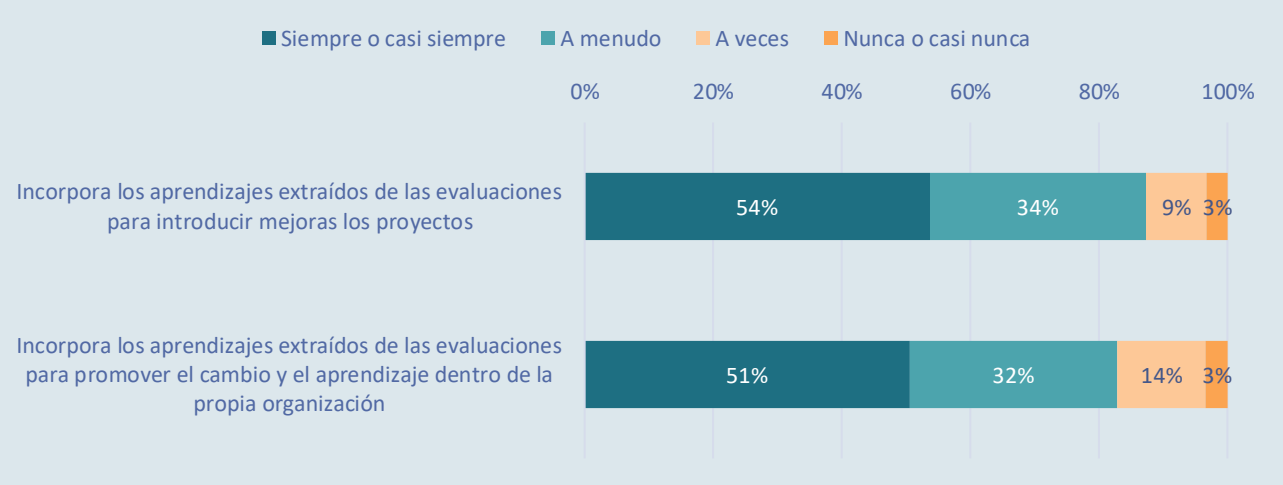
TABLA 35. CUANTÍA PROMEDIO DE LA EVALUACIÓN FINAL DE LOS PROYECTOS (2014-2024), POR CAPÍTULO Y ÁREA GEOGRÁFICA

Área geográfica	K1	K2	K3	Todos los capítulos
África	7.502 €	- €	-	**7.502 €**
Asia	6.761 €	5.000 €	-	**6.673 €**
CAMEXCA	7.708 €	- €	-	**7.708 €**
Europa	-	11.290 €	6.917 €	**7.031 €**
Sudamérica	6.734 €	5.148 €	-	**6.717 €**
Todas las áreas geográficas	**7.231 €**	**7.575 €**	**6.917 €**	**7.189 €**

INCORPORACIÓN DE APRENDIZAJES DE LAS EVALUACIONES

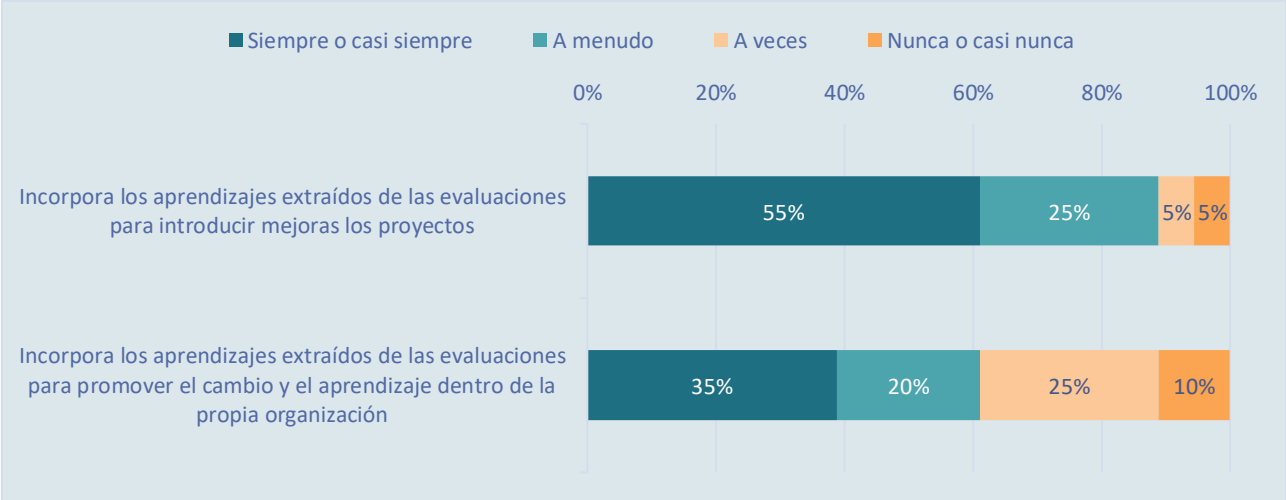
Excluyendo a aproximadamente el 5% de las entidades y del personal expatriado que afirman que no han realizado ninguna evaluación, **más de la mitad de las entidades consideran que incorporan siempre o casi siempre los aprendizajes extraídos de sus evaluaciones**. Este porcentaje es ligeramente **superior** cuando se trata de introducir **cambios en los proyectos** (54%) que cuando se trata de promover el cambio y el aprendizaje dentro de la propia organización (51%).

GRÁFICO 57. PORCENTAJE DE MEJORA EN LOS PROYECTOS Y EN LAS ORGANIZACIONES A RAÍZ DE LAS EVALUACIONES SEGÚN LAS ENTIDADES ENCUESTADAS



De igual forma, más de **la mitad del personal expatriado considera que siempre o casi siempre** incorpora los aprendizajes de las evaluaciones para introducir **mejoras en los proyectos** (55%). Sin embargo, esta proporción desciende cuando se trata de **promover cambios y aprendizaje dentro** de la propia organización, donde el 35% afirma hacerlo siempre o casi siempre, destacando un **25% que señala hacerlo solo a veces**.

GRÁFICO 58. PORCENTAJE DE MEJORA EN LOS PROYECTOS Y EN LAS ORGANIZACIONES A RAÍZ DE LAS EVALUACIONES SEGÚN EL PERSONAL EXPATRIADO ENCUESTADO



Desagregando los porcentajes por tipo de entidad, **las entidades socias locales afirman incorporar cambios de forma más habitual**, tanto a nivel de proyecto como a nivel organizativo (**, Gamma = 0,389 y 0,552 respectivamente).

En lo que se refiere a incorporar **cambios en proyectos**, las **entidades de Sudamérica consideran que es más frecuente**, frente al resto de áreas geográficas (CAMEXCA, y sobre todo, África o Asia donde el porcentaje desciende del umbral del 50%) (**, Gamma = -0,237)

Por último, las evaluaciones de los **proyectos del K1 son las que consiguen incorporar cambios con más frecuencia a la propia organización**, frente a los proyectos del K2 y K3 donde es menos habitual que transciendan a la entidad en su conjunto (**, Gamma = -0,365).

A nivel cualitativo, se identifica una **práctica de externalización de las evaluaciones sin apropiación real por parte de las organizaciones solicitantes**, lo que convierte estos informes en productos, desvinculados de procesos internos de reflexión. Así, **aunque las evaluaciones se han institucionalizado como un requisito dentro del instrumento, su función como herramienta de aprendizaje sigue siendo secundaria** en la práctica cotidiana de la mayoría de las entidades, que las realizan por obligatoriedad y muchas veces no incorporan aprendizajes en formulaciones siguientes.

> *"La mayoría de las entidades hacen evaluaciones, pero no necesariamente porque sea una herramienta útil para ellas. [...] Y muchas veces no incorporan los aprendizajes en las siguientes formulaciones."*
>
> *"También hay entidades que externalizan todo, no participan en el proceso, y luego se quedan con un documento que no les sirve. [...] Y eso lo reproducen convocatoria tras convocatoria."*

No obstante, **se reconocen excepciones** ya algunas organizaciones sí hacen ejercicios de reflexión, discuten en equipo resultados y reformulan líneas de trabajo, pero se afirma que son las menos y que, como se planteaba anteriormente, no existe un marco que incentive o acompañe ese uso del conocimiento generado.

“Desde la Agencia tampoco estamos generando condiciones para que se aprovechen las evaluaciones. [...] No hay espacios para compartir aprendizajes, ni se les da continuidad institucional.”

CAPÍTULO 5. EL LUGAR DEL GÉNERO EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL INSTRUMENTO

La perspectiva de género ha sido **incluida en el análisis de todos los aspectos de la convocatoria** con el objetivo de observar de qué modo se ha transversalizado este criterio.

El capítulo se organiza en dos bloques.

1. En primer lugar, se considera cuál es el peso de la inclusión del género en la **fase de solicitud y baremación** de los proyectos que se presentan a las convocatorias.
2. En segundo lugar, una vez concedidas las ayudas, se detalla en qué medida los proyectos están **alineados con las prioridades estratégicas** de eLankidetza en materia de igualdad de género; si se ha logrado **institucionalizar el género al interior de las organizaciones** vascas y socias; y cuál es la **influencia del PRO a raíz de los proyectos que se financian en la generación de cambios** vinculados a una mayor igualdad.

GÉNERO EN LA SOLICITUD Y LA BAREMACIÓN

PAUTAS DE SOLICITUD Y CONCESIÓN DE PROYECTOS

SÍNTESIS

eLankidetza cuenta con una estrategia dual: transversalidad de la perspectiva de género en todas las iniciativas (que puede dar lugar a exclusión) y, de forma complementaria, la acción positiva de empoderamiento de mujeres (que no da lugar a exclusiones, sino que "premia" con 4 puntos por sector priorizado) y la vinculada a que la entidad local sea feminista (que "premia" con 1 punto adicional).

Los proyectos de empoderamiento de mujeres son los que más se solicitan (después de Derechos Universales), y los que mayor probabilidad tienen de ser concedidos. Asimismo, la segunda causa de exclusión más frecuente por detrás de motivos técnicos (48%), es la no incorporación del enfoque de género.

No obstante, se observan dos factores clave que ponen el foco en la aplicación de los criterios en la selección de proyectos de empoderamiento:

1. La probabilidad de ser aprobado un proyecto definido como de empoderamiento varía en función de la convocatoria o período, con una tasa de aprobación muy poco predecible, a diferencia de otro tipo de proyectos como el de protección de personas defensoras, cuya aprobación presenta una pauta más lineal.
2. Casi la mitad de los proyectos considerados por las entidades como de empoderamiento no son considerados como tal por parte de eLankidetza. Esa divergencia tiende a aumentarse en el tiempo, con un punto álgido en 2022.
3. La convocatoria de 2022 también coincide con una bajada en las puntuaciones de la transversal de género.

La acción positiva se ha activado de forma excepcional, ya que en la mayor parte de las convocatorias el porcentaje reservado se ha alcanzado con los proyectos aprobados por la vía ordinaria. Por tanto, su escasa aplicación indica que no ha sido necesario recurrir al mecanismo para cumplir la reserva prevista.

EXCLUSIÓN DE PROYECTOS POR NO INCORPORAR LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

En el Decreto 34/2007 se contemplan diferentes causas de exclusión de los proyectos presentados. Después de agotamiento de fondos, la segunda causa de no aprobación por orden de importancia es la **exclusión**, es decir, el incumplimiento de alguno de los requisitos exigidos por la normativa reguladora. La distribución de las causas de exclusión se recoge con mayor detenimiento en el capítulo 3 de este informe. En este punto, se considera pertinente resaltar **que la segunda causa de exclusión más frecuente por detrás de motivos técnicos (48%), es la no incorporación de la perspectiva de género (8%)**. Este motivo es más frecuente que otros establecidos en el Decreto 34/2007 como no subsanar a tiempo (7%), viabilidad (5%), cofinanciación (4%), incumplimiento de dos o más supuestos (4%), coherencia (3%), sostenibilidad en el tiempo (2%), entre otros.

Entre los proyectos excluidos por no contar con perspectiva de género, **la mayoría se concentra en k1** (45 / 52), y en menor proporción en K2 (1 /52) y en K3 (6 /52).

PAUTAS DE SOLICITUD Y CONCESIÓN DE PROYECTOS VINCULADOS AL EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES POR SECTORES DE LOS PLANES DIRECTORES

Desde una mirada de género, la sectorialización recogida en los diferentes Planes Directores, arroja información relevante en torno a pautas de solicitud y aprobación de proyectos. En términos globales, **empoderamiento de mujeres (con una representación del 27% sobre el total de proyectos aprobados), cuenta con la tasa de aprobación más elevada** en comparación con el resto de sectores, ya que casi la mitad (48%) de los proyectos que se presentan en este sector son aprobados.

TABLA 36. NÚMERO Y PORCENTAJE DE PROYECTOS SOLICITADOS Y APROBADOS POR SECTORES DE LOS PLANES DIRECTORES, PROYECTOS DEL K1 Y K2

Sectores equivalentes de los Planes Directores*	Número de proyectos solicitados	Número de proyectos concedidos	% de concedidos sobre el total de concedidos	Tasa de aprobación (% de concedidos respecto a solicitados)
Derechos universales	1.272	413	37%	32%
Empoderamiento de mujeres	628	304	27%	48%
Desarrollo económico local	617	245	22%	40%
Gobernanza democrática y poder local	321	151	13%	47%
Protección y conservación ambiental	19	7	1%	37%
TOTAL	**2.857**	**1.120**	100%	39%

* El período objeto de evaluación (2007-2024) abarca cuatro ciclos de planificación, cada uno de los cuales incorpora una clasificación sectorial propia de las intervenciones financiadas. No obstante, en el marco del IV Plan Director de Cooperación para el Desarrollo (2019-2024) no se estableció una clasificación sectorial específica de los proyectos, más allá de la definición de dos prioridades sectoriales estratégicas —la protección de defensoras de derechos humanos y el empoderamiento de las mujeres—. En su lugar, las intervenciones fueron clasificadas mediante el sistema temático Creditor Reporting System (CRS) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Con el fin de facilitar un análisis diacrónico de la distribución sectorial de las intervenciones a lo largo del conjunto del período evaluado, se ha realizado un ejercicio de armonización entre las distintas clasificaciones contempladas en los sucesivos Planes Directores. Para el período 2019-2024, dicho ejercicio ha consistido en establecer correspondencias entre las categorías CRS y los sectores definidos en los anteriores instrumentos de planificación, posibilitando así la comparación de las tendencias sectoriales en el tiempo. Los proyectos financiados con cargo al Capítulo K-3 han sido excluidos del análisis comparativo, dado que únicamente se dispone de información para el período 2019-2024, lo que impide analizar su evolución a lo largo del conjunto del horizonte temporal objeto de evaluación.

VALORACIÓN SOBRE LA PERTINENCIA DE LA RESERVA DE FONDOS PARA PROYECTOS CUYA POBLACIÓN SUJETO SEAN MUJERES, ORGANIZACIONES DE MUJERES O QUE TENGAN COMO OBJETIVO ESPECÍFICO LA ELIMINACIÓN DE LAS DESIGUALDADES ENTRE MUJERES Y HOMBRES

En cuanto a la reserva de fondos del 10% para proyectos cuya población sujeto sean mujeres, organizaciones de mujeres o que tengan como objetivo específico la eliminación de las desigualdades entre mujeres y hombres de Art. 23.3. **se ha aplicado 1 vez de forma extraordinaria** (ver tabla 36) puesto que de forma orgánica en el resto de convocatorias se alcanza el porcentaje establecido para este tipo de proyectos. Se aplicó en la convocatoria de 2017 con un proyecto que estaba por debajo de la nota de corte.

TABLA 37. APLICACIÓN DE LA RESERVA DE FONDOS PARA PROYECTOS DE EMPODERAMIENTO DE MUJERES (2007-2024)

Año	Monto concedido en los tres capítulos- K1, K2 y K3 durante la convocatoria en empoderamiento de mujeres	Monto concedido a proyectos de K1, K2 y K3 en empoderamiento de mujeres	% concedido en Empodera-miento de mujeres en los tres capítulos	Número de proyectos de empodera-miento de mujeres aprobados en los capítulos K1-K2-K3	Aplica-ción de la Acción Positiva	Número de proyectos aprobados por Acción Positiva	Ratio de aprobación de proyectos de empodera-miento de mujeres gracias a la Acción Positiva
2007	27.641.679 €	3.486.123 €	12,61%	15	No	0	0,00%
2008	30.870.257 €	4.684.469 €	15,17%	14	No	0	0,00%
2009	29.526.464 €	4.914.725 €	16,65%	14	No	0	0,00%

2010	30.855.042 €	7.871.173 €	25,51%	23	No	0	0,00%
2011	30.864.651 €	8.813.629 €	28,56%	24	No	0	0,00%
2012	24.864.651 €	5.382.144 €	21,65%	13	No	0	0,00%
2013	12.500.000 €	2.704.846 €	21,64%	10	No	0	0,00%
2014	29.500.000 €	5.438.977 €	18,44%	16	No	0	0,00%
2015	20.000.000 €	4.351.540 €	21,76%	15	No	0	0,00%
2016	30.000.000 €	8.763.090 €	29,21%	24	No	0	0,00%
2017	40.000.000 €	11.081.918 €	27,70%	28	Sí	1	3,57%
2018	35.547.734 €	12.157.299 €	34,20%	32	No	0	0,00%
2019	30.000.000 €	11.245.861 €	37,49%	25	No	0	0,00%
2020	32.000.000 €	13.049.410 €	40,78%	30	No	0	0,00%
2021	32.000.000 €	8.358.503 €	26,12%	18	No	0	0,00%
2022	32.000.000 €	5.588.342 €	17,46%	13	No	0	0,00%
2023	34.000.000 €	11.497.603 €	33,82%	22	No	0	0,00%
2024	39.370.470 €	7.722.764 €	19,62%	15	No	0	0,00%
Total	**541.540.948 €**	**37.112.416 €**	**25,32%**	**351**	**Sí**	**1**	**0,28%**

Su baja aplicación sugiere que esta acción positiva **no es eficaz** para favorecer los proyectos centrados en el empoderamiento, ya que por lo general este tipo de proyectos alcanzan el porcentaje de aprobación fijado del 10%.

VARIACIÓN DEL % DE PROYECTOS APROBADOS DE EMPODERAMIENTO DE MUJERES

Los **cuatro puntos** por las prioridades sectorial en empoderamiento de las mujeres y en protección a personas defensoras de Derechos Humanos se incluyeron en la baremación **a partir de** la convocatoria de ayudas de **2019**[24]**.**

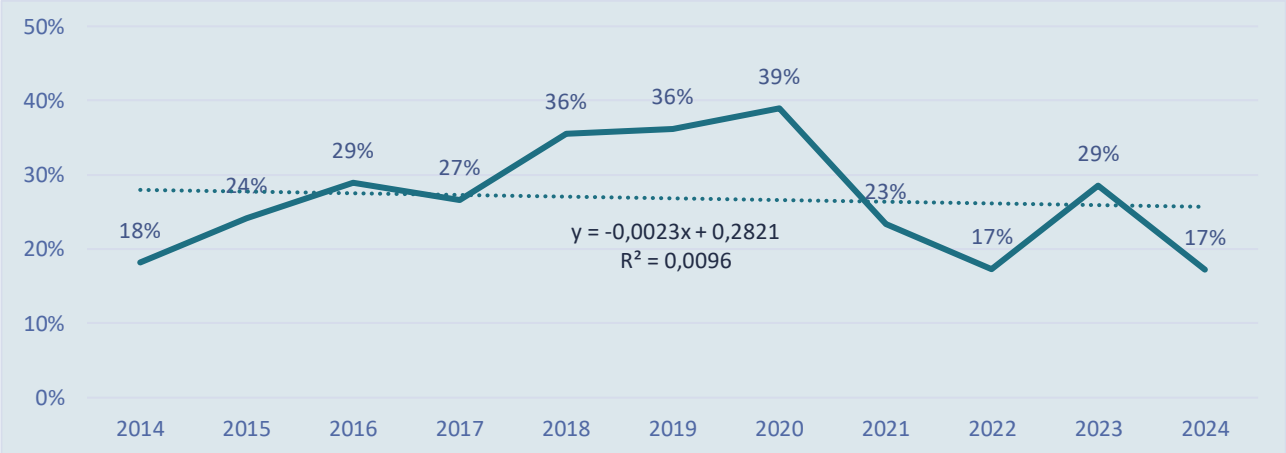
A una mirada "estática" recogida en el punto anterior, cabe introducir una lógica diacrónica o temporal en el análisis de los resultados: **el total de proyectos de empoderamiento de mujeres aprobados por eLankidetza ha variado a lo largo del tiempo**.

Si se observan los datos del siguiente gráfico, se identifica una pauta muy variable de los proyectos aprobados de empoderamiento (entre un 39 y un 1%). En general, **la tendencia sigue un descenso muy ligero** (pendiente = -0,0023) **en la aprobación de proyectos de empoderamiento en una pauta poco lineal** (no se ajusta a la recta).

Se observan **dos cambios de tendencia principales**: 2017 (ascendente) y 2020 (descendente, con una caída de más de 20 puntos desde 2020, donde se alcanza una mayor aprobación en este tipo de proyectos.

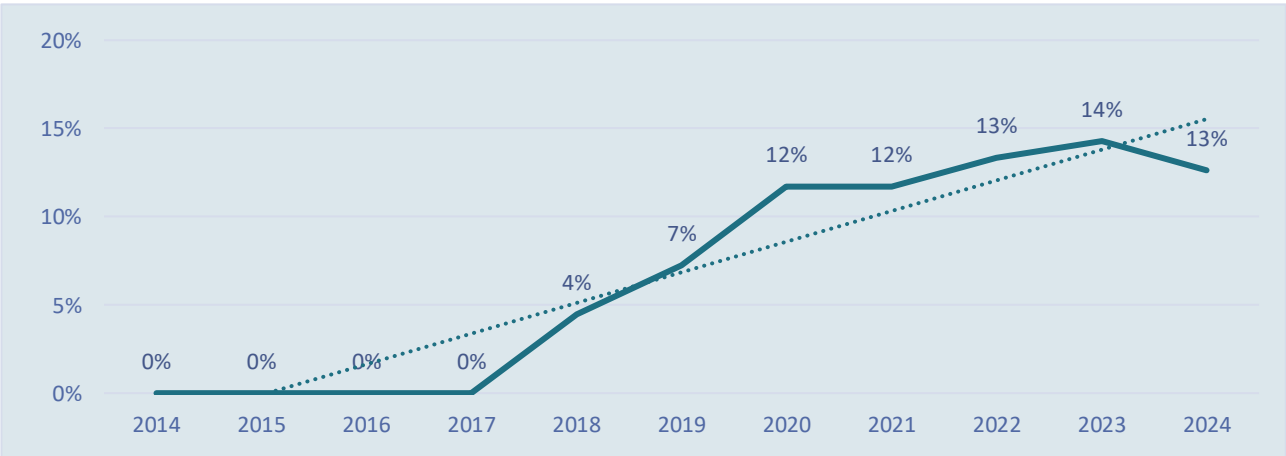
[24] Sin embargo, en la convocatoria de 2018 y anteriores ya se contaba en eLankidetza con proyectos de protección a personas defensoras de Derechos Humanos, aunque no bajo la priorización establecida en el IV Plan Director y sin los 4 puntos específicos en la baremación.

GRÁFICO 59. EVOLUCIÓN DE LA TASA DE CONCESIÓN DE LOS PROYECTOS CONSIDERADOS SECTORIALMENTE COMO EMPODERAMIENTO DE MUJERES (% SOBRE EL TOTAL DE PROYECTOS APROBADOS) (2014-2024)



En lo que se refiere al porcentaje de proyectos de empoderamiento se aprecia un **progresivo aumento** (del 4 al 13%) en la concesión desde el año 2018 al 2024.

GRÁFICO 60. EVOLUCIÓN DE LA TASA DE CONCESIÓN DE LOS PROYECTOS CONSIDERADOS SECTORIALMENTE COMO PROTECCIÓN DE DERECHOS HUMANOS (% SOBRE EL TOTAL DE PROYECTOS APROBADOS) (2014-2024)



Al desagregar por áreas geográficas, se aprecia lo siguiente:

- **Asia** es la región en la que se conceden más proyectos de empoderamiento de mujeres (con un 75% sobre los proyectos aprobados en el periodo 2014-2018 y un 93% en 2019-2024). No se ha apoyado ningún proyecto asiático de protección a personas defensoras.
- Por contraposición, **CAMEXCA** concentra el mayor porcentaje de proyectos de protección a personas defensoras (con un 24% a partir de la convocatoria de 2019).
- En **Sudamérica y Europa**/K3 aproximadamente 1 de cada 10 proyectos entre 2019 y 2024 fueron de protección a personas defensoras. De forma paralela el porcentaje de proyectos destinados al empoderamiento de mujeres aumentó en ambas regiones hasta un 39% en el caso de Sudamérica y hasta un 19% en el caso de Europa/K3.

- **África** es la única región que muestra una tendencia opuesta. A partir de 2019 los proyectos de empoderamiento de mujeres descienden hasta la mitad (del 25% hasta el 12%). Por último, los proyectos de protección a personas defensoras representan en el continente africano un porcentaje ínfimo (2%).

TABLA 38. TIPOLOGÍA Y PORCENTAJE DE PROYECTOS DE EMPODERAMIENTO DE MUJERES Y PROTECCIÓN A PERSONAS DEFENSORAS, 2014-2018 Y 2019-2024, POR ÁREA GEOGRÁFICA

Periodos	2014-2018		2019-2024		Ambos periodos	
Tipología de proyectos	Nº de proyectos aprobados	% sobre el total del periodo 2014-2017	Nº de proyectos aprobados	% sobre el total del periodo 2018-2024	Nº de proyectos aprobados	% sobre el total de ambos periodos
CAMEXCA						
Empoderamiento de mujeres	36	33%	35	27%	71	30%
Protección a personas defensoras*	2	2%	31	24%	33	14%
Total proyectos aprobados	109	-	131	-	240	-
SUDAMÉRICA						
Empoderamiento de mujeres	33	28%	42	39%	75	33%
Protección a personas defensoras*	2	2%	10	9%	12	5%
Total proyectos aprobados	119	-	109	-	228	-
ÁFRICA						
Empoderamiento de mujeres	15	25%	10	12%	25	17%
Protección a personas defensoras*	0	0%	2	2%	2	1%
Total proyectos aprobados	60	-	84	-	144	-
ASIA						
Empoderamiento de mujeres	9	75%	13	93%	22	85%
Protección a personas defensoras*	0	0%	0	0%	0	0%
Total proyectos aprobados	12	-	14	-	26	-
EUROPA/K3						
Empoderamiento de mujeres	22	17%	23	19%	45	18%
Protección a personas defensoras*	0	0%	12	10%	12	5%
Total proyectos aprobados	128		124		252	
TOTAL						
Empoderamiento de mujeres	115	27%	123	27%	238	27%
Protección a personas defensoras*	4	1%	55	12%	59	7%
Total proyectos aprobados	428	-	462	-	890	-

* Durante el periodo 2014-2018 ya se contaba en eLankidetza con proyectos de protección a personas defensoras de Derechos Humanos, aunque no bajo la priorización establecida en el IV Plan Director y sin los 4 puntos específicos en la baremación.

DIFERENCIAS ENTRE LAS ENTIDADES Y ELANKIDETZA EN LA CATALOGACIÓN DE LOS PROYECTOS DE EMPODERAMIENTO

En el periodo que abarca las convocatorias 2019-2024 se presentan 734 proyectos al K1, de los cuales el 44,69% (328) son clasificados por las entidades como proyectos de empoderamiento

de las mujeres[25]. De esos 328 proyectos **solo el 46,20% (146) son considerados por eLankidetza dentro del sector de empoderamiento y se les conceden los 4 puntos.**

Si se observa el cumplimiento de este criterio de empoderamiento según concesión o no concesión, es más elevado entre los proyectos concedidos (31,65% de los proyectos concedidos frente al 11% de los proyectos no concedidos).

TABLA 39. PROYECTOS PRESENTADOS Y CONCEDIDOS DEL K1 DURANTE LAS CONVOCATORIAS 2019-2024, SEGÚN SU PUNTUACIÓN EN EL SECTOR DE EMPODERAMIENTO

K1	N	%
Criterio de empoderamiento de las mujeres según las entidades		
Proyectos presentados (Total)	734	El 44,69 % de los proyectos presentados por las entidades sobre el total de proyectos presentados son de empoderamiento
Proyectos presentados como empoderamiento	328	
Criterio de empoderamiento de las mujeres según eLankidetza		
Proyectos concedidos (Total)	316	-
Proyectos no concedidos (Total)	418	-
Proyectos concedidos + no concedidos (es decir, presentados) con puntuación de empoderamiento	146	**El 46,20% de los proyectos reciben puntuación de empoderamiento sobre el total de proyectos presentados como empoderamiento (146/328)**
Proyectos concedidos con puntuación de empoderamiento	100	El 31,65% de los proyectos reciben puntuación de empoderamiento sobre el total de proyectos concedidos (100/328)
Proyectos no concedidos con puntuación de empoderamiento	46	El 11% de los proyectos reciben puntuación de empoderamiento sobre el total de proyectos no concedidos (46/328)

Del análisis temporal —ver gráfico a continuación— se deduce que a medida que transcurren las convocatorias este porcentaje va disminuyendo, es decir, que **el criterio de eLankidetza y el criterio de las entidades a la hora de valorar si un proyecto está inscrito dentro la línea sectorial de empoderamiento de mujeres es más divergente**. Esta divergencia se aprecia,

[25] Para la clasificación de los proyectos de empoderamiento de mujeres se ha empleado el criterio del CRS Específico consignado en la base de datos (Anexo I), donde los de los códigos que corresponden a esta categoría han sido:

- 15170 Organizaciones e instituciones de la igualdad de las mujeres
- 15180 Prevención y eliminación de violencia contra mujeres y niñas

El indicador sólo se ha podido analizar para el K1. Datos del K2 aparecen en la BD de "Puntos_EMP_DDHH_expedientes_2019_2024", pero no cuentan con ningún CRS específico asociado en el Anexo I para comprobar si se habían presentado como proyectos de empoderamiento de las mujeres. Por el contrario, los datos del K3 sí están desagregados por CRS específico en el Anexo I, pero no aparecen en la BD" Puntos_EMP_DDHH_expedientes_2019_2024",

sobre todo, en la convocatoria de 2022 donde solo 1 de cada 5 presentados como empoderamiento obtuvieron la puntuación en dicho bloque del baremo.

GRÁFICO 61. EVOLUCIÓN DEL PORCENTAJE DE PROYECTOS QUE LAS ENTIDADES SOLICITANTES PRESENTAN COMO EMPODERAMIENTO DE MUJERES SOBRE LOS EXPEDIENTES CONSIDERADOS COMO VALEDORES DE LOS CUATRO PUNTOS COMO SECTORIAL DE EMPODERAMIENTO



Ca

Además, desde una mirada cualitativa, se menciona que, si bien existen criterios claros, **la aplicación práctica del baremo puede generar disparidades** y confusión entre las personas evaluadoras y las entidades debido a la complejidad de los conceptos involucrados en un marco en el que la persona responsable de género ha dejado de baremar.

> *"El problema que nos estamos encontrando ahora es que tenemos dificultades... para identificar si un proyecto es un proceso de empoderamiento de mujeres o no. Hemos hecho una batería de criterios, sí, pero hay gente que cree que si no cumple 1 de 8 ya no lo es. Son orientativos. Eso tendremos que mejorarlo."*

TRANSVERSAL DE GÉNERO: ¿SE PRESENTAN PROYECTOS CUALITATIVAMENTE MEJORES EN CUANTO A LA INCORPORACIÓN DE LAS LÍNEAS TRANSVERSALES?

La siguiente tabla muestra las **puntuaciones medias por capítulo** desagregando por cada uno de los enfoques transversales. Si se analiza en concreto la **línea transversal de género** ("*Incorporación de la perspectiva de género, transformación de la posición y situación desigual entre mujeres y hombres*"), se observa que K1 obtienen mejores puntuaciones en comparación con los de K2 (3,9 frente a 3 puntos de media), y también en equivalencia respecto a K3.

TABLA 40. MEDIA EN LOS BLOQUES TRANSVERSALES SOBRE LA PUNTUACIÓN TOTAL DEL BLOQUE, POR CAPÍTULO

	K1	K2	K3	
Periodo	**2014-2024**		**2014-2018**	**2019-2024**
TOTAL TRANSVERSAL	**20,4** / 36 ó 34*	**18,5** / 36 ó 33*	**31,6** / 59	**24,8** / 40
Género	**3,9** / 7	**3,0** / 7		
Capacidades	**4,9** / 7	**6,2** / 7 ó 10*		
Participación	**3,0** / 7 ó 5*	**2,3** / 7, 5 ó 4*		
Organización	**2,9** / 5	**3,0** / 5 ó 4*		
Derechos	**3,1** / 5	**1,9** / 5 ó 4*		
Ecología	**2,5** / 5	**2,1** / 5 ó 4*		
Dim. Política			**10,1** /13	
Dim. Intercultural			**3,6** / 9	
Dim. Pedagógica			**7,9** / 15	
Enfoque Género			**5,4** / 11	
Rev. Visión Sur			**4,5** / 11	
Local-Global				**5,8** / 8
Género				**4,5** / 8
Part. y organización				**5,3** / 8
Derechos Humanos				**5,4** / 8
Sost. ecológica				**3,7** / 8

En cada celda aparece tras la barra (/) el máximo de puntuación posible para cada enfoque transversal. Es decir, la media sobre el total de puntos disponibles en cada apartado. En aquellos casos en los que la baremación haya ido variando según convocatoria se ha indicado con un asterisco (*).

A continuación, se muestra la evolución de las puntuaciones medias obtenidas en la transversal de género en comparación con el resto de enfoques trasversales para el K1, K2 y K3, a partir de bases de datos proporcionadas por eLankidetza. **Las puntuaciones de la transversal de género han aumentado a lo largo del tiempo en el K1, en cambio, en el K2 la tendencia es muy oscilante y decreciente**, por debajo incluso de transversales que tienen un menor peso en la baremación (por ejemplo, Participación u Organización, que se calculan sobre un total de 5 o 4 puntos, dependiendo de la convocatoria).

Los **criterios** de la línea "Transversal: incorporación de la perspectiva de género, transformación de la posición y situación desigual entre mujeres y hombres"[26] se corresponden con:

- Diagnóstico: 1 punto si existe un análisis de las relaciones de género de la población sujeto, aterrizado en la temática, territorio y la intervención concreta.
- Matriz de Marco Lógico (MML): hasta 2 puntos.
    - 1 punto si en la MML hay resultados y/o actividades significativas que contribuyan a disminuir la brecha de desigualdad sexual y/o de género.

[26] ORDEN de 12 de marzo de 2024, de la Consejera de Igualdad, Justicia y Políticas Sociales, por la que se convocan ayudas a proyectos de cooperación para el desarrollo para el año 2024.

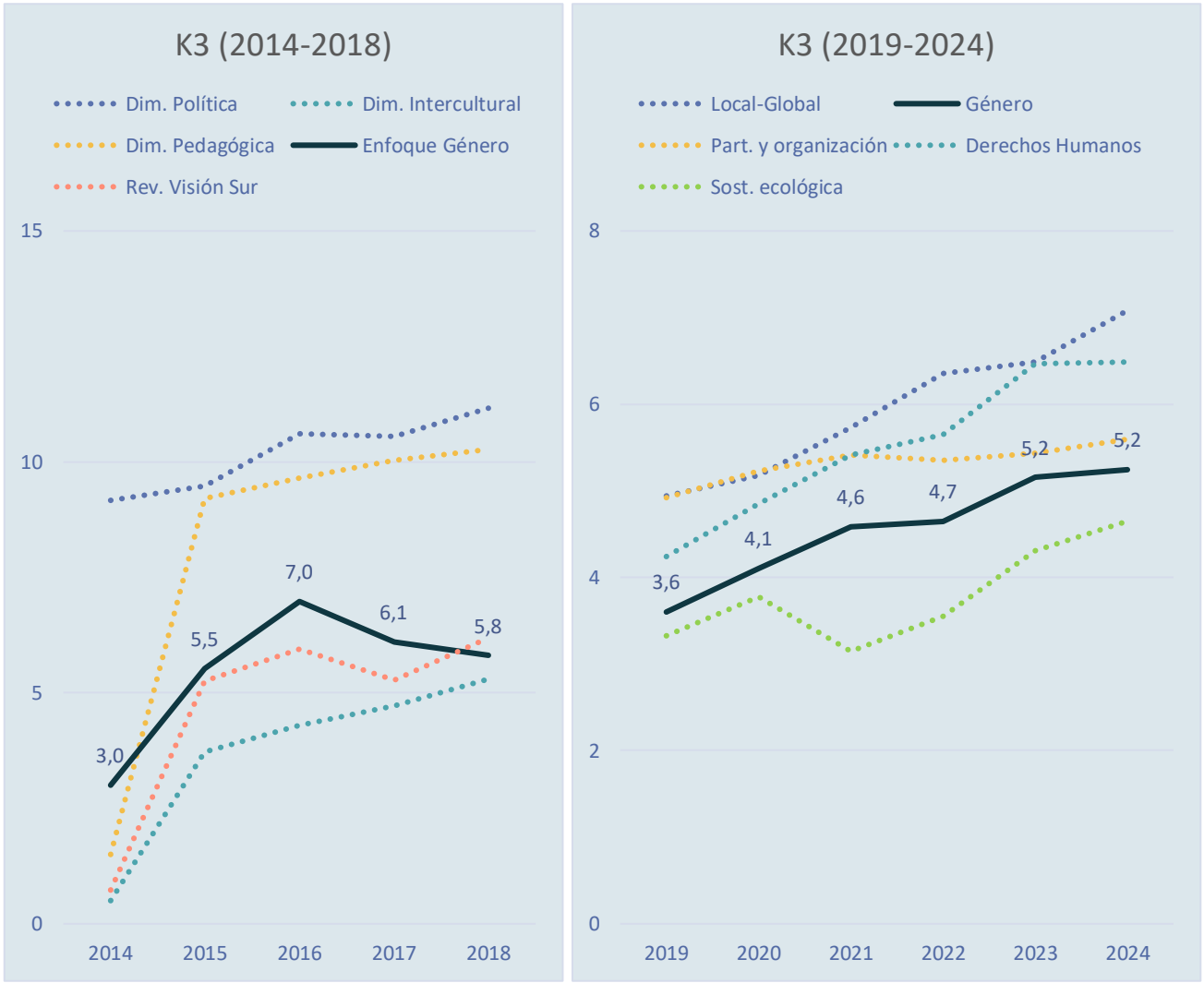
    - 1 punto si en la MML hay resultados y/o actividades significativas que contribuyan a la incorporación de la perspectiva de género.
- Viabilidad: hasta 3 puntos.
    - 1 punto si la metodología planteada es pertinente para la eliminación de la desigualdad entre mujeres y hombres.
    - 1 punto si los recursos humanos, técnicos, materiales e institucionales son pertinentes para la eliminación de la desigualdad entre mujeres y hombres y/o para el empoderamiento de las mujeres.
    - 1 punto si se incluyen medidas específicas para garantizar la participación activa de las mujeres en las acciones del proyecto.
- Estrategia: 1 punto si se plantea una estrategia integral para la reducción de la desigualdad entre mujeres y hombres.

GRÁFICO 62. EVOLUCIÓN DE LAS PUNTUACIONES MEDIAS OBTENIDAS EN EL BLOQUE TRANSVERSAL DE GÉNERO, POR CAPÍTULO (K1 Y K2)



En los proyectos del K3, las puntuaciones del enfoque de género han mejorado año a año, salvo en las convocatorias de 2017 y 2018, donde se aprecia un ligero descenso. En general, todas las transversales muestran un aumento a lo largo del tiempo en K3.

GRÁFICO 63. EVOLUCIÓN DE LAS PUNTUACIONES MEDIAS OBTENIDAS EN EL BLOQUE TRANSVERSAL DE GÉNERO, POR CAPÍTULO (K3)



Independientemente de estas tendencias en la puntuación, desde una mirada cualitativa, se señala que la convocatoria podría facilitar la aplicación de criterios transversales por capítulos más acotados. En este sentido, la perspectiva de género aparece como un criterio esencial, al que se le podría otorgar mayor peso, mientras que otros criterios que también puntúan (como, por ejemplo, la sostenibilidad medioambiental) no siempre resulta igual de relevante para todos los proyectos.

> *"Para mí, la de género es la esencial. [...] Yo la subiría de puntos. [...] Pero, por ejemplo, hay iniciativas donde sostenibilidad no es relevante en términos estructurales. Y sin embargo, tienen que responder igual."*

No obstante, desde el análisis cualitativo se pone en cuestión la profundidad de estos cambios, aludiendo la **superficialidad y el carácter declarativo con el que se integran los enfoques transversales en los proyectos presentados**. Es decir, se habla de género, pero no tanto de un enfoque feminista con mayor capacidad transformadora.

> *"Muchos proyectos incorporan los enfoques transversales de forma declarativa, pero no transforman la lógica del proyecto. [...] Hay género, pero no enfoque feminista; hay sostenibilidad, pero sin cuestionar el modelo de desarrollo.*

LA DIMENSIÓN DE GÉNERO EN LAS ENTIDADES Y PROYECTOS FINANCIADOS

SÍNTESIS

Las entidades financiadas presentan un alineamiento alto con la estrategia de empoderamiento de mujeres, pero **no se observa un alineamiento tan claro en términos institucionales y explícitamente feministas.**

En el marco de diferentes tipos de estrategias posibles, las organizaciones sí priorizan de forma clara la transversalización de la perspectiva de género en todos los procesos de trabajo, pero la institucionalización de la perspectiva de género en las organizaciones no es un elemento tan priorizado. Esta disposición es coherente con las decisiones de liberación de recursos: **por cada euro que se destina a financiar acciones vinculadas a la igualdad de género al interior de las organizaciones, se destinan 10€ en proyectos.**

Los criterios positivos en la baremación en materia de igualdad de género referidos a los planes y políticas institucionales de género tienen una **influencia directa y formal** tanto en las organizaciones solicitantes como en las entidades locales. Es importante señalar que los criterios requeridos por eLankidetza para reconocer un Plan PRO Equidad de las entidades vascas difieren de aquellos que se solicitan en el caso de las entidades socias locales con sus Políticas de género, siendo estos últimos, en general, menos exigentes.

Ambos tipos de documentos, el Plan PRO Equidad de Género y la Políticas de género, muestran un incremento de la apuesta institucional por contar con una política institucional de género en el período analizado. Este incremento es más acentuado en el caso de las organizaciones locales. Esta pauta no solo se puede achacar a un punto de partida de menor institucionalización del género en la entidad en el caso de las locales, sino también a una mayor porosidad o apertura a este tipo de cambios. Por otro lado, han aumentado los recursos que cada entidad destina a acciones vinculadas a la igualdad de género (un 13% de promedio desde 2020).

No obstante, esta apuesta formal no se traslada en muchos de los casos en un interés genuino y sustantivo, sino que queda **reducida a una motivación instrumental**. A pesar de que un porcentaje mayoritario de las entidades señala cumplir con los parámetros de calidad de una Política de Género o Plan PRO Equidad de Género, este porcentaje desciende en términos de la suficiencia de recursos para llevarlo a cabo, aspecto coherente con el cuestionamiento sobre la capilaridad real de los cambios en las entidades en materia de género.

ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DE GÉNERO

Resulta importante analizar si los esfuerzos de las entidades que optan a las ayudas apuntan en la misma dirección que el marco estratégico de eLankidetza. Es decir, si están “alineadas” con la voluntad de fortalecer la institución en términos de igualdad de género.

Se ha observado una correspondencia en términos estratégicos entre las prioridades y enfoques de eLankidetza con aquellas de los proyectos y entidades financiadas, tanto solicitantes como locales. Entre las cuestiones vinculadas al género, **fomentar la estrategia de empoderamiento de las mujeres es la que se proyecta como el elemento más priorizado** entre todos los aspectos analizados (4,5/5), y fortalecer el trabajo de las organizaciones feministas del Sur en sexto lugar (3,8/5), en una escala 1-5 dónde 5 representa "muy alineados".

Una reflexión general sobre este alineamiento se recoge en el capítulo 2 de este documento (ver Gráfico 1)

GRÁFICO 64. ALINEACIÓN DE LOS PROYECTOS DE LAS ENTIDADES CON LAS PRIORIDADES Y ENFOQUES DE ELANKIDETZA[27]



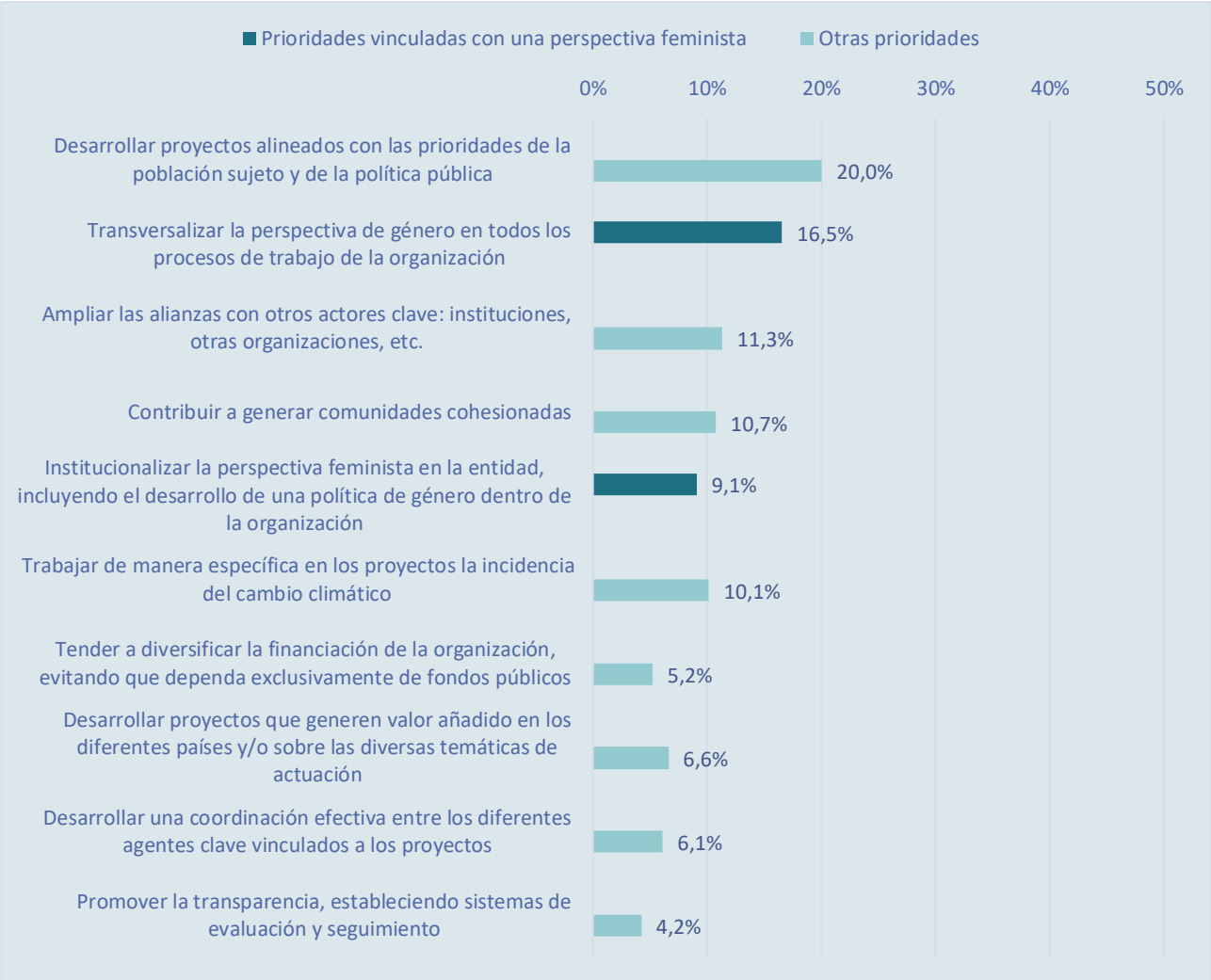
[27] La contribución a los ODS de la Agenda 2030 y la lucha contra el cambio climático se incorporaron como ámbitos de referencia o aspiracionales para explorar la orientación de los proyectos. No deben interpretarse en el mismo nivel que las prioridades explicitadas formalmente en los Planes Directores de eLankidetza.

ESTRATEGIA DE LAS ENTIDADES: ¿SE PRIORIZA EL GÉNERO?

PRIORIZACIÓN POR PARTE DE LAS ENTIDADES DE ESTRATEGIAS VINCULADAS AL GÉNERO, FRENTE A OTRO TIPO DE ESTRATEGIAS

Un cuarto de las respuestas obtenidas (25,6%)[28] considera prioritarias, entre las diferentes estrategias contempladas, las dos orientadas a **consolidar la perspectiva de género** en la entidad: la institucionalización de la perspectiva de género incluyendo el desarrollo de una Política de género (9,1%) y, especialmente, la transversalización de la perspectiva de género en todos los procesos de trabajo en la organización (16,5%). Ésta última, es el segundo elemento más priorizado por las organizaciones, por detrás del desarrollo de proyectos alineados con las prioridades de la población sujeto y de la política pública. Por su parte, la institucionalización de la perspectiva de género en las entidades estaría en el quinto lugar en términos de priorización estratégica de las organizaciones. En términos generales, esta última cuestión no se encuentra por lo tanto entre las 3 principales que cada entidad había de priorizar.

GRÁFICO 65. PRINCIPALES PRIORIDADES MANIFESTADAS POR LAS ENTIDADES



[28] No se trata del % de entidades sino del de respuestas al tratarse de una pregunta de respuesta múltiple

Al tratarse de una pregunta multirrespuesta no se pueden establecer análisis de significatividad estadística, pero sí que se ha detectado una leve inclinación de los datos a que las organizaciones **locales de Asia** (sustentado sobre pocos casos), y las entidades **vascas vinculadas al K3** sean **más propicias a institucionalizar la perspectiva de género** en la organización.

PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS QUE BUSCAN ERRADICAR LAS DESIGUALDADES DE GÉNERO FRENTE A OTRAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Como se mencionó en el indicador "% medio logro de proyectos, por capítulo, área geográfica", al encuestar a las organizaciones por su previsión de objetivos, el ítem relacionado con la **disminución de las desigualdades de género ocupa la primera posición** en las entidades. **El 98,3% de las entidades encuestadas** menciona prever este objetivo en sus proyectos de cooperación para el desarrollo (K1). En cambio, como también se comentó anteriormente, el **nivel de logro** de este resultado se sitúa en una **posición moderada**, con 7 sobre un total de 10 puntos. Por tamaño de la entidad no se aprecian diferencias estadísticamente significativas.

INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LAS ENTIDADES Y LOS PROYECTOS

ENTIDADES VASCAS Y LOCALES QUE CUENTAN CON UN PLAN DE IGUALDAD Y/O PLAN PRO EQUIDAD DE GÉNERO

Teniendo en cuenta los datos disponibles[29], se observa que a lo largo de todo el periodo **las entidades que** cuentan con un Plan PRO Equidad Género (vascas) o una Política de género (locales) o se declaran feministas, **se corresponden con aquellas que han recibido financiación**. Entre quienes se presentan a las convocatorias, pero sus proyectos no han sido concedidos, el compromiso es más bajo.

El 42% de las **entidades solicitantes** que presentan proyectos cuentan con un **Plan PRO**, mientras que este porcentaje aumenta hasta el 63% en el caso de los proyectos que son financiados.

En el caso de las **entidades locales** candidatas a recibir una ayuda, el 51% tienen una **Política de género**, frente al 64% de las entidades que consiguen que alguno de sus proyectos sea aprobado.

El porcentaje de entidades locales que son **feministas** asciende a un 23% o un 32%, en función de si se observa el dato según el número de proyectos presentados o concedidos. Es relevante señalar que eLankidetza ha establecido criterios internos para valorar si una entidad local es feminista y que, por tanto, no se trata de un aspecto "autodeclarativo".

[29] La clasificación de los puntos otorgados por planes de igualdad de género (entidades solicitantes), políticas de género (entidades locales) o entidades feministas (entidades locales) es incompleta. En el caso de los proyectos *presentados* alcanza el 75% del universo (hay 1516 registros sobre un total de 2027) y en el caso de los proyectos *concedidos* el 71% del universo (632 sobre 890).

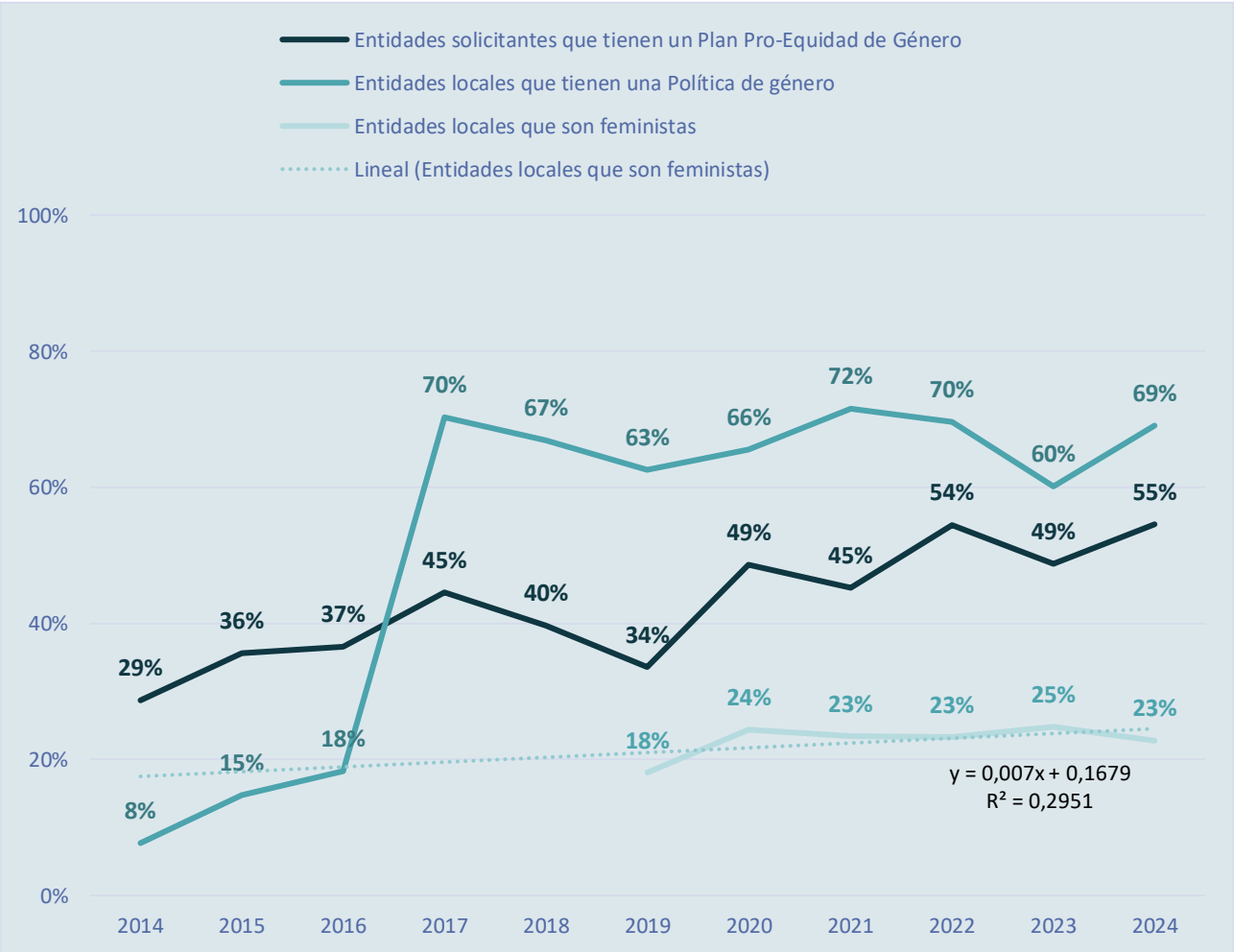
TABLA 41. PORCENTAJE TOTAL DE ENTIDADES QUE RECIBEN PUNTOS EN LA BAREMACIÓN POR SU COMPROMISO CON LA IGUALDAD A NIVEL ORGANIZACIONAL O SON FEMINISTAS (2014-2024)

Tipología	Según proyectos presentados	Según proyectos concedidos
Entidades solicitantes que tienen un Plan Pro-Equidad de Género	42%	63%
Entidades locales que tienen una Política de género	51%	64%
Entidades locales que son feministas	23%	32%

Si se observan estos datos año a año, **el porcentaje de entidades que cuentan con una estrategia interna en su organización en materia de igualdad de género ha aumentado notablemente,** sobre todo, a partir de la convocatoria de 2016. Previo a 2016 son muy escasas las entidades locales que cuentan con una Política de género, sin embargo, a partir de dicha convocatoria crece notablemente y en torno a un 70% cumplen con dicho requisito.

En contraste, las **entidades locales que son feministas y reciben financiación se ha estancado cerca del 30%,** con un ligerísimo descenso en la tendencia desde 2019.

GRÁFICO 66. EVOLUCIÓN DEL PORCENTAJE DE ENTIDADES QUE RECIBEN PUNTOS EN LA BAREMACIÓN POR SU COMPROMISO CON LA IGUALDAD A NIVEL ORGANIZACIONAL (PLAN PRO / POLÍTICA DE GÉNERO) O PORQUE SON FEMINISTAS, SOBRE EL TOTAL DE PROYECTOS (2014-2024)

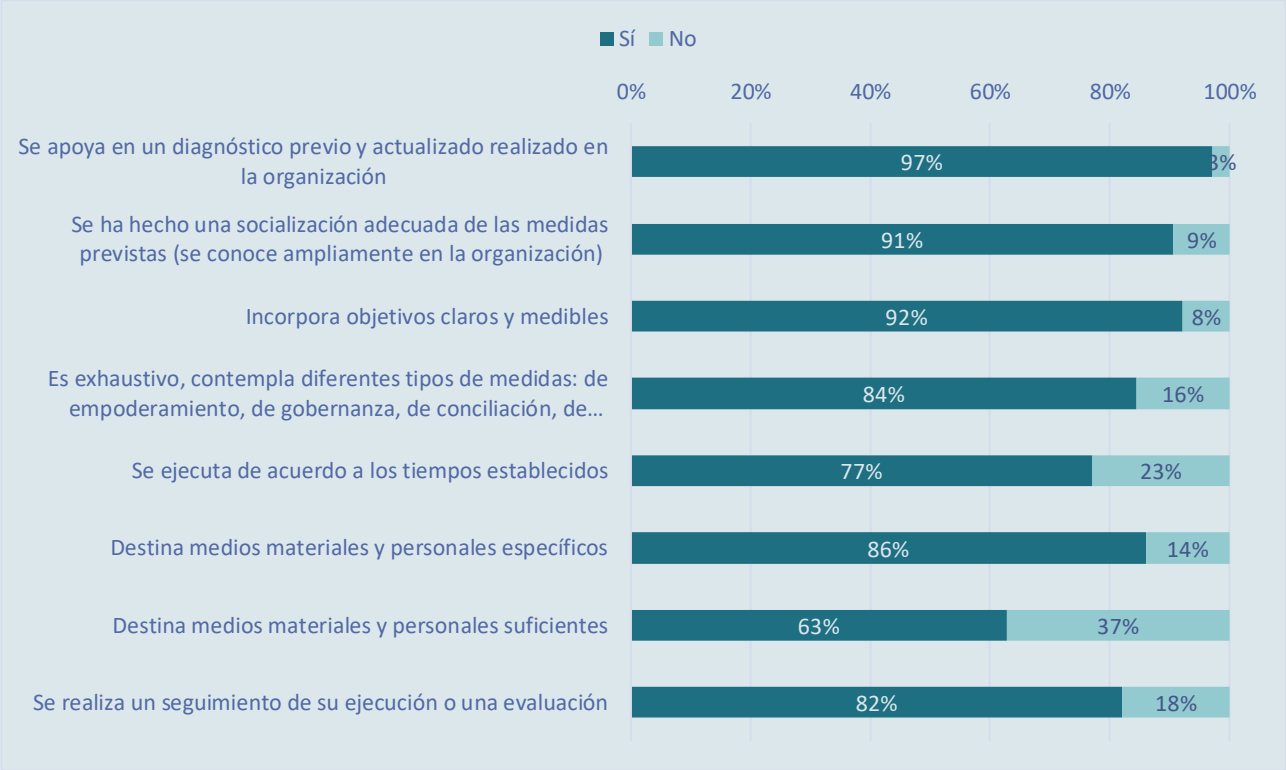


CALIDAD PERCIBIDA DE LOS PLANES PRO EQUIDAD DE GÉNERO QUE PRESENTAN LAS ENTIDADES VASCAS

El 91% de las entidades encuestadas cuentan con un plan, estrategia o política de género vigente. Existen diferencias estadísticamente significativas por capítulo, siendo **menor** este porcentaje **en el K2** (73,9%) frente al K1 (94,3%) o el K3 (87,5%) (**, con un tamaño del efecto pequeño, Phi = 0,221).

Además de recopilar información sobre la existencia de planes de género, a las entidades se les ha pedido que valoren **una serie de aspectos relacionados con la calidad en el diseño e implementación de dichos planes**.

GRÁFICO 67. VALORACIÓN DE ASPECTOS RELACIONADOS CON LA CALIDAD DEL PLAN, ESTRATEGIA O POLÍTICA DE GÉNERO DE LA ENTIDAD



Los aspectos que muestran un **mejor desempeño** son la **existencia de un diagnóstico previo** (97% de la entidades) y la **incorporación de objetivos claros y medibles** (92%). Por el contrario, la **dotación de medios materiales y personales suficientes**, y la **ejecución del plan en el tiempo establecido** son los criterios **peor valorados**, solo por un 63% y un 77%.

En este sentido, desde el equipo de eLankidetza se plantea que la baremación con criterios específicos de igualdad de género ha contribuido a visibilizar y exigir la transversalización del enfoque de género en las entidades vascas, pero su **efecto transformador a nivel organizacional es limitado y desigual**. Así, en términos generales, ha funcionado como un incentivo formal para que las organizaciones desarrollen estos documentos, aunque **no siempre con un compromiso sustantivo**. Es decir, ha servido como "motivador" para generar nueva documentación pero su capacidad para generar cambios reales en el seno de las entidades ha sido más limitada. Este sistema de puntuación ha generado un comportamiento de **cumplimiento estratégico** entre las entidades, que presentan planes para obtener puntos, pero no necesariamente para fortalecer su cultura organizativa en materia de igualdad

> *"Tenemos más o menos un porcentaje… igual un 90% o así de las propuestas que recibimos en PRO presentan un documento, pero la mitad o un poco menos se lleva el punto… la otra mitad no son no los criterios, sea por contenido, sea porque no son vigentes."*

Sin embargo, se plantea que **la baremación no garantiza por sí sola la mejora institucional**, por lo que se señala que incluso entidades con altas puntuación y planes formales pueden tener proyectos con debilidades en materia de género. En este sentido, se reconoce que el baremo actúa como un filtro técnico, y que además de algunos casos positivos, no necesariamente promueve procesos de aprendizaje ni cambios internos profundos ya que a menudo el enfoque de género depende de la implicación de personas concretas dentro de las entidades.

> *"Hay algunos proyectos de ONGs grandes que tienen Planes PRO Equidad de Género… y han estado al borde de la exclusión por motivos de género. Eso es un poco incoherente a nivel organizacional, ¿no?"*
>
> *"No necesariamente capilariza un compromiso institucional que igual se ha impulsado más por una referente de género o por un grupo, tiene que permear porque yo creo, pues yo hace tiempo ya que no trabajo en una ONG, yo en su día formulaba, pero es que la a veces la formulación a veces es muy de una persona, también es como la agregación aquí, entonces, si la persona que formula no ha participado en esos espacios o no le ha permeado tanto*

INCREMENTO DEL % DE RECURSOS DESTINADOS A ACCIONES VINCULADAS CON LA EQUIDAD DE GÉNERO (INTERNO Y EXTERNO)

Con el objetivo de valorar el volumen de recursos destinados a financiar el fortalecimiento de las organizaciones en términos de igualdad de género se incluyó una pregunta en el cuestionario a entidades vascas y locales, donde se recopiló el presupuesto general de la entidad para los últimos 5 años y, específicamente, el presupuesto de género.

Entre 2020 y 2024 se ha producido un **incremento del 13%** del promedio de los **recursos que cada entidad destina a acciones vinculadas a la equidad de género**.

Este porcentaje de aumento es **más elevado** entre las **acciones internas** que en las acciones externas. En concreto, ha aumentado de media en cada entidad:

- De 49.078€ a 58.041€ en acciones internas, lo que supone **+18%** (con una desviación típica de 99.701€ entre entidades).
- De 357.618€ a 403.168€ en acciones externas o proyectos, es decir, **+13%** (con una desviación típica de 603.625€).

Más allá del incremento, resulta interesante señalar que la proporción de recursos que se dedican a acciones internas vs. acciones externas es de aproximadamente 1:10. Es decir, **por cada euro que se destina a financiar acciones vinculadas a la igualdad de género al interior de las organizaciones, se destinan 10€ en proyectos.**

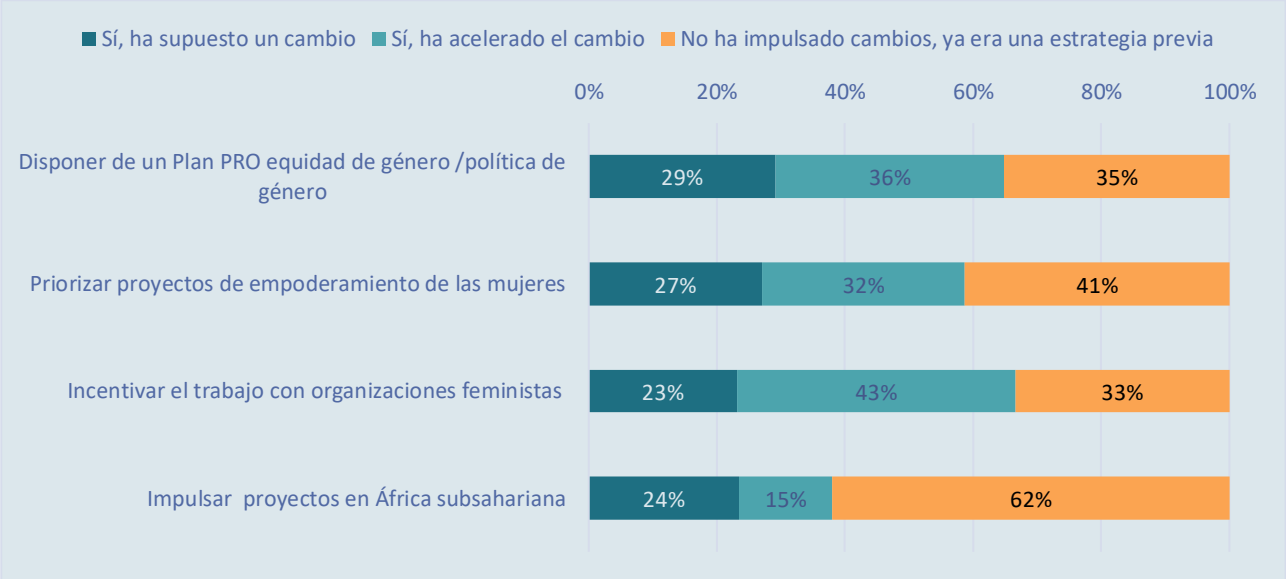
INFLUENCIA DEL PRO EN LA GENERACIÓN DE CAMBIOS VINCULADOS AL GÉNERO EN LAS ENTIDADES Y LOS PROYECTOS

Para analizar en qué medida los aspectos que se valoran en la convocatoria tienen influencia al interior de las organizaciones se les ha consultado a las propias entidades y al personal expatriado.

Tal como se observa en el gráfico siguiente, de entre todos los aspectos analizados, para las **entidades el que más cambios ha impulsado** ha sido la valoración otorgada a "**Incentivar el trabajo con organizaciones feministas**", puesto que el 67% de las entidades considera que ha supuesto o ha acelerado el cambio.

En **segundo lugar,** se sitúan los requisitos vinculados con "**Disponer de un Plan PRO equidad de Género /política de género**" (donde un 65% de las entidades menciona que ha supuesto o ha acelerado el cambio) y "**Priorizar proyectos de empoderamiento de las mujeres**" (con un 59%). **Por último,** la valoración destinada a "Impulsar proyectos en **África subsahariana**" es la que tiene menor influencia, con cambios en apenas un 38% de las organizaciones.

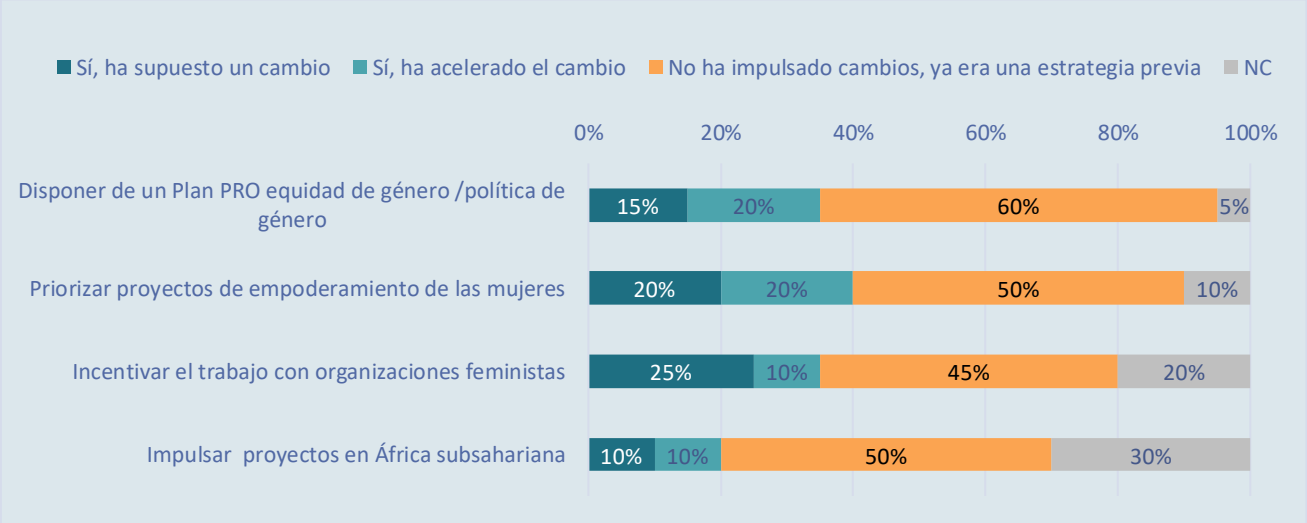
GRÁFICO 68. ASPECTOS QUE PUNTÚAN EN LAS CONVOCATORIAS POR SU IMPULSO DE CAMBIOS AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN LAS ENTIDADES



En el caso del **personal expatriado**, la percepción sobre el impulso de cambios internos es algo más moderada. El aspecto que registra mayor influencia con un 40% del personal encuestado es "**Priorizar proyectos de empoderamiento de las mujeres",** seguido de **"Incentivar el trabajo con organizaciones feministas"** y **"Disponer de un Plan PRO Equidad de Género/política de género",** ambos con un 35% de respuestas que afirman los cambios.

De igual forma, **"Impulsar proyectos en África subsahariana"** es la que **menor influencia** presenta con un 20% de cambios. Aun así, cabe destacar que un 30% del personal expatriado no responde a este aspecto, puede que porque no trabajen en esa área geográfica.

GRÁFICO 69. ASPECTOS QUE PUNTÚAN EN LAS CONVOCATORIAS POR SU IMPULSO DE CAMBIOS AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN EL PERSONAL EXPATRIADO



* En el gráfico sobre el personal expatriado se muestra el porcentaje de casos que no contestan (NC) a cada uno de los aspectos, ya que excluirlos podría alterar el análisis completo de los datos.

Al analizar estos **datos desagregados** por las diferentes variables contempladas, se puede concluir que la capilarización de los cambios es mayor en las socias locales respecto a las entidades vascas solicitantes y, generalmente, es menor en Asia respecto a otros territorios.

CAPÍTULO 6. RESULTADOS, CAPACIDADES Y CAMBIOS

El análisis de resultados permite observar en qué medida los proyectos financiados por el instrumento PRO declaran avances, cambios y aprendizajes en los ámbitos hacia los que se orientan. Este capítulo no se limita a recoger el cumplimiento formal de actividades o productos, sino que ordena la información disponible sobre los cambios identificados por las entidades, el fortalecimiento de capacidades, la sostenibilidad de los procesos, la articulación entre actores y la contribución del instrumento al ecosistema vasco de cooperación.

El capítulo se organiza en cinco bloques.

1. En primer lugar, se analizan las **alianzas formales**, atendiendo tanto a la generación de nuevas relaciones de trabajo conjunto como a la horizontalidad y la toma de decisiones dentro de las alianzas.
2. En segundo lugar, se aborda el **cumplimiento de resultados y la percepción de cambios**, incorporando la valoración declarada por las entidades y los cambios identificados en los proyectos financiados.
3. En tercer lugar, se examinan las **capacidades, la sostenibilidad y la autonomía**, con especial atención a las mejoras organizativas en planificación, gestión, ejecución y evaluación.
4. En cuarto lugar, se analiza la **relación del instrumento con la ciudadanía vasca y el ecosistema de actuación**, considerando la base social y el voluntariado de las entidades adjudicatarias, la conciencia crítica y la participación transformadora, así como la implicación de otras entidades y actores.
5. Por último, se revisa la **coherencia y alineación de políticas**, identificando posibles sinergias y contradicciones con otras políticas del Gobierno Vasco.

ALIANZAS FORMALES

NUEVAS ALIANZAS Y TRABAJO CONJUNTO

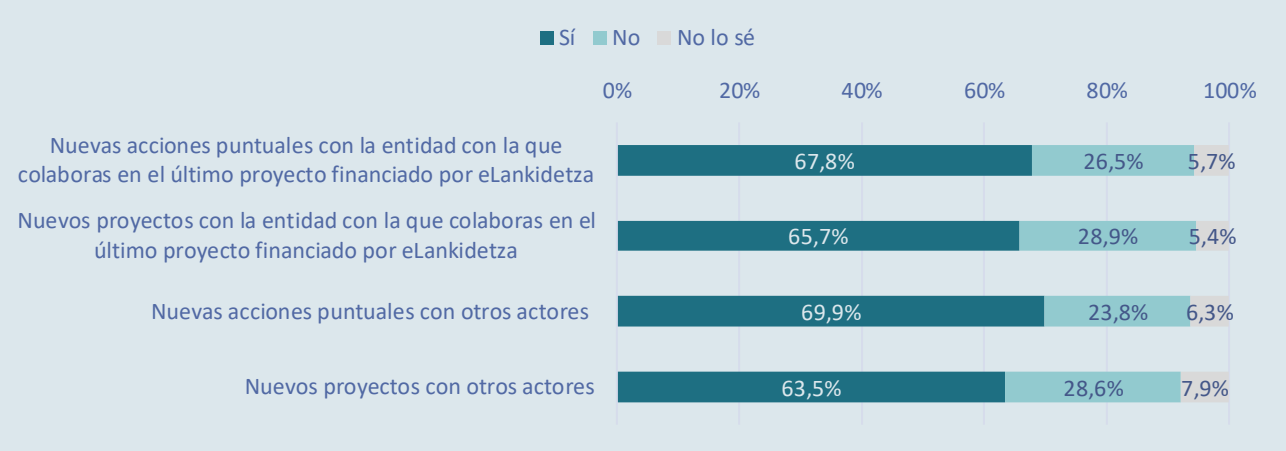
SÍNTESIS

La generación de nuevas alianzas aparece como un resultado extendido de la participación en el instrumento. Aproximadamente dos terceras partes de las entidades declaran haber establecido colaboraciones de distinto recorrido, tanto con la entidad vasca o local con la que desarrollan el proyecto como con otros actores del territorio o del ecosistema de cooperación.

Las entidades mencionan haber participado en nuevas alianzas horizontales más allá de los proyectos financiados por eLankidetza. Aproximadamente dos terceras partes de las entidades han establecido nuevas alianzas de diferente recorrido, tanto con la entidad con la que colabora en el último proyecto financiado por eLankidetza como con otros actores.

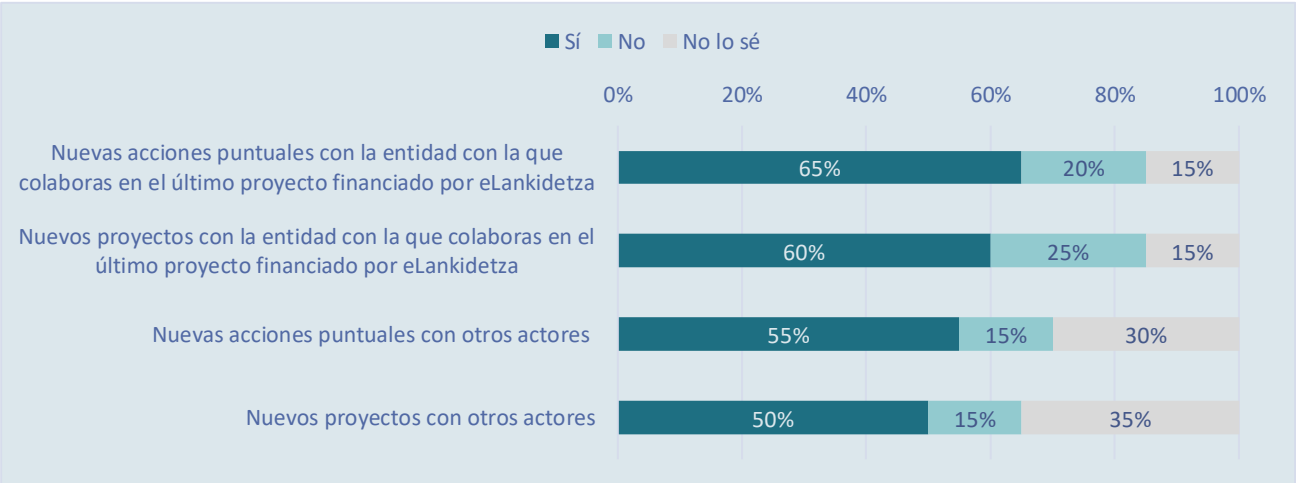
No se aprecian grandes diferencias por tipo de colaboración, aunque la colaboración menos habitual (63,5%) consiste en involucrarse en "Nuevos proyectos con otros actores", con diferencias de hasta 6,4 puntos porcentuales con otras modalidades de colaboración.

GRÁFICO 70. TIPOS DE ALIANZAS HORIZONTALES QUE GENERAN LAS ENTIDADES (%)



Por su parte, el personal expatriado también declara haber participado en nuevas alianzas horizontales, destacando alrededor de dos terceras partes que desarrollan la colaboración con las entidades vinculadas al último proyecto financiado por eLankidetza tanto en nuevas acciones (65%) como en nuevos proyectos (60%). Respecto a la colaboración con otros actores**, esta** disminuye hasta 10 puntos **porcentuales, así como** aumenta el desconocimiento, **alcanzando un** 30-35% **del personal encuestado.**

GRÁFICO 71. TIPOS DE ALIANZAS HORIZONTALES QUE GENERAN LAS ENTIDADES SEGÚN EL PERSONAL EXPATRIADO (%)



Dichas colaboraciones se establecen principalmente con otras asociaciones/fundaciones: el 87,2% de las entidades encuestadas afirman que han colaborado con dichas organizaciones. Se aprecia también una cantidad notable de alianzas con centros de investigación o universidades (43,5%) y Administraciones o instituciones públicas (50,1%). De forma minoritaria se aprecian colaboraciones con organizaciones vinculadas a NNUU, sindicatos e instituciones religiosas.

TABLA 42. TIPO DE ACTORES CON QUE SE GENERAN ALIANZAS HORIZONTALES

Tipo de actor	% sobre total de respuestas*	% sobre el total de respuestas múltiples*
Otras asociaciones/fundaciones	39,4%	87,2%
Centros de investigación o Universidades	19,6%	43,5%
Administraciones o instituciones públicas	22,7%	50,1%
Comités, asociaciones o fundaciones de apoyo a NNUU	6,5%	14,4%
Sindicatos	5,8%	12,8%
Instituciones religiosas	6,0%	13,3%

* Esta pregunta del cuestionario estaba habilitada para que las entidades pudieran responder más de una opción. En el caso de preguntas con opción de respuesta múltiple existen dos formas de presentar sus frecuencias relativas (%):

a) sobre el total de respuestas (con base 100%). Por ejemplo, el 39,4% de las respuestas de las entidades se concentran en la categoría "otras asociaciones/fundaciones".

b) sobre el total de respuestas múltiples (la suma de los % de todas las categorías supera el 100%). Por ejemplo, el 87,2% de las entidades ha respondido que sus alianzas se dan con "otras asociaciones/fundaciones". En general, esta es una forma más clara de presentar (y comprender) las respuestas múltiples.

La diversidad de actores con los que establecen colaboraciones también permite interpretar que las alianzas no se agotan en la relación entre entidad vasca y socia local. Desde las organizaciones locales se identifican alianzas con academia y centros de investigación para producir y publicar conocimiento, con administraciones públicas y gobiernos locales para sostener procesos a través de servicios públicos, con sector privado en el ámbitos productivos, comerciales o tecnológicos; y con la propia ciudadanía, especialmente cuando la población protagonista participa también en la ejecución y sostenimiento de los procesos.

Estos elementos refuerzan la importancia de generar condiciones para que las alianzas puedan tener un carácter político, territorial y estratégico. Así, las organizaciones locales que las muchas de estas alianzas responden a dinámicas propias de los territorios y no siempre pueden planificarse bajo lógicas rígidas de proyecto.

TOMA DE DECISIONES Y HORIZONTALIDAD DE LAS ALIANZAS

SÍNTESIS

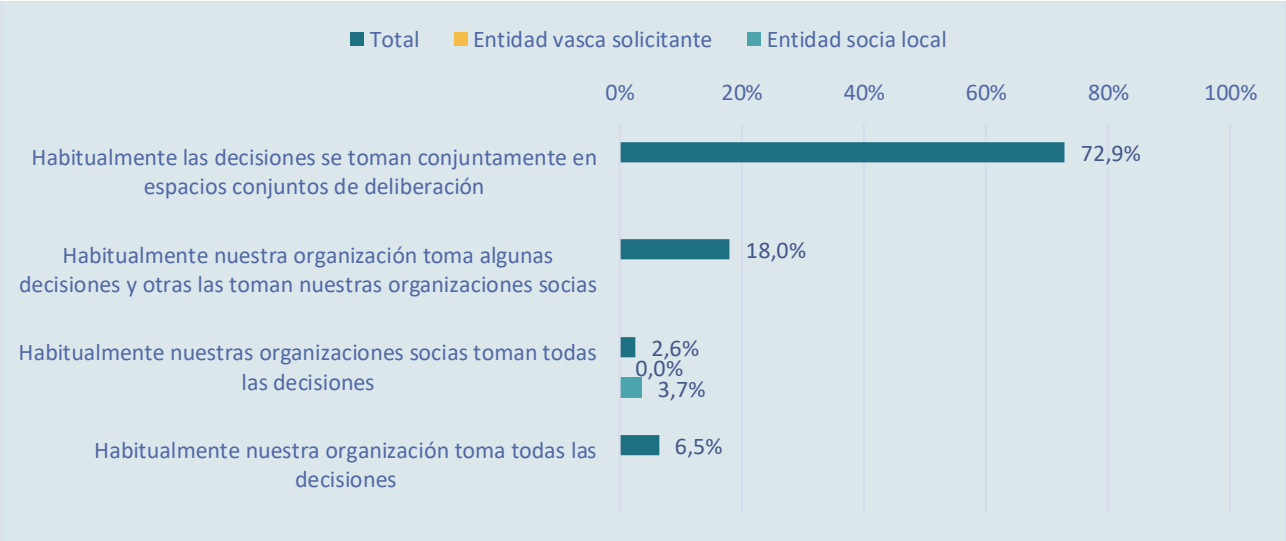
La toma de decisiones dentro de las alianzas muestra una pauta mayoritariamente horizontal. La opción más extendida es la toma conjunta de decisiones en espacios compartidos de deliberación, aunque también aparecen fórmulas más distribuidas o con mayor peso de una de las partes, lo que muestra que la horizontalidad existe, pero no opera de forma homogénea en todos los proyectos.

El 72,9% de las entidades se relaciona en pie de igualdad con sus colaboradoras, afirmando que habitualmente las decisiones se toman conjuntamente en espacios conjuntos de deliberación. Es frecuente también que la toma de decisiones esté parcialmente compartida: el 18% de las entidades afirma que habitualmente su organización toma algunas decisiones y otras las toman sus organizaciones socias.

Las categorías que reflejan relaciones de poder jerárquicas son minoritarias: el 6,5% de las entidades reconoce que habitualmente su organización toma todas las decisiones, y el 2,6% que habitualmente sus organizaciones socias toman todas las decisiones.

En esta última categoría, sin embargo, al desagregar por tipo de entidad se aprecian diferencias estadísticamente significativas. El 3,7% de las entidades locales consideran que son sus socias (es decir, las entidades vascas solicitantes) quienes toman todas las decisiones. La situación inversa, en cambio, no se aprecia en ninguna respuesta.

GRÁFICO 72. MODALIDAD DE TOMA DE DECISIONES EN EL SENO DE LAS ALIANZAS EN LAS QUE PARTICIPAN LAS ENTIDADES (%), TOTAL Y POR TIPO DE ENTIDAD



* En el gráfico sólo se muestra la desagregación por tipo de entidad en los ítems que presentan diferencias estadísticamente significativas. En el caso de las entidades vascas solicitantes en la categoría "Habitualmente nuestras organizaciones socias toman todas las decisiones" el porcentaje es 0%.

Desde una lectura cualitativa, las entidades de Euskadi plantean que el instrumento no ha contribuido de manera significativa a consolidar alianzas horizontales entre entidades vascas y locales y que, en algunos casos, refuerza dinámicas contrarias al trabajo en red, al mantener una relación asimétrica entre quien formula y quien ejecuta.

> *"El instrumento refuerza una relación bastante vertical: quien formula aquí y quien ejecuta allí. Hablar de alianzas horizontales en ese marco es complicado."*

Asimismo, se subraya la ausencia de mecanismos formales y espacios promovidos por el instrumento para coordinar, intercambiar y construir alianzas horizontales, de modo que, aunque exista voluntad de colaboración, esta no se sostiene por falta de incentivos, tiempos y estructuras, en un contexto de alta carga de formulación, seguimiento y justificación.

> *"Con toda la carga que tenemos de formulación, seguimiento y justificación, no hay tiempo ni recursos para sentarse a coordinarse con otras organizaciones."*

Además, se identifica margen para reforzar la cooperación triangular y los intercambios entre organizaciones que trabajan en terreno. Estos intercambios se valoran no solo por su contribución técnica, sino también por su capacidad para fortalecer capacidades, acompañar

procesos de lucha, generar aprendizajes compartidos y facilitar alianzas temáticas con instituciones u organizaciones pares. Sin embargo, para que estos espacios no dependan únicamente de la voluntad de las entidades, se considera necesario dotarlos de recursos propios, incluyendo transporte, manutención, acompañamiento técnico y sistematización de aprendizajes.

También, en relación con una dimensión más local, se señala que la presión administrativa y la fragmentación de intervenciones refuerzan relaciones más verticales centradas en la ejecución, en detrimento de alianzas horizontales basadas en corresponsabilidad, aprendizaje mutuo y toma conjunta de decisiones.

> *"Al final cada una va a lo suyo, porque el diseño del instrumento no te permite realmente sentarte con otras organizaciones y pensar conjuntamente qué se está haciendo en el territorio."*

En cuanto a la diferenciación por capítulos, se sugiere que otros capítulos, como el K3, ofrecerían mayor potencial para modelos más colaborativos y menos competitivos, con más margen para trabajar en red y con mayor protagonismo local, aunque se destaca que esto no sería lo habitual en los proyectos y que el instrumento no incorpora de forma sistemática enfoques o criterios que fomenten alianzas horizontales.

> *"En el K3 hemos tenido más margen para trabajar de otra manera, más en red y con más protagonismo de las organizaciones locales, pero eso no es lo habitual en los proyectos."*

Desde la voz de las organizaciones locales, esta lectura se matiza territorialmente. **En CAMEXCA** se reconoce que el instrumento ha contribuido a fortalecer alianzas y se valora que la cooperación vasca acompañe recursos, saber hacer y estrategias propias sin interferir en las políticas programas y prioridades de las organizaciones locales. No obstante, también se subraya que muchas alianzas dependen más de relaciones históricas, programaciones compartidas y estrategias sostenidas con las contrapartes vascas que de mecanismos específicos para el establecimiento de alianzas, tengan éstas o no el fin de armar un consorcio.

> *"Ha sido más por esa programación que como socio local uno tiene con las contrapartes vascas con la que estamos accediendo al fondo."*
>
> *"Es una cooperación muy noble, que no interfiere en nuestras políticas, programas y proyectos."*

En continuidad con esta crítica sobre condiciones estructurales, desde la voz de las entidades de Euskadi se identifica que la diversidad de agentes hace que construir alianzas requiera tiempo y cuidados que el instrumento no facilita. Por otro lado, se percibe una brecha entre el discurso estratégico y la práctica.

> *"La realidad de las alianzas, o sea de las de las agentes con las que tenemos que buscar alianza es muy diversa, muy diversa y eso requiere de tiempo."*

Además, se señala que ciertos incentivos pueden forzar alianzas o formulaciones "con calzador" para encajar en la convocatoria, produciendo colaboraciones más instrumentales.

> *"Al final te acabas a veces como haciendo cosas un poco forzadas o antinaturales, o con calzador."*

Desde la voz de las organizaciones de Sudamérica, se afirma que el instrumento ha contribuido significativamente a consolidar alianzas estables entre entidades vascas y socias locales, construidas en confianza, afinidad política y aprendizaje mutuo, y donde el acompañamiento va más allá del seguimiento administrativo, con formulación conjunta, diálogo político y conocimiento del contexto a través de visitas y presencia en territorio.

> *"No es alguien que solo esté ahí para hacer de puente. Pensamos juntas, construimos el proyecto, buscamos información, hacemos los informes. Realmente es una coparte."*

Asimismo, se destaca que el instrumento facilita alianzas horizontales cuando reconoce y legitima el rol político de organizaciones sociales, indígenas o campesinas no definidas como ONG tradicionales, permitiendo acceso directo a fondos y fortaleciendo autonomía e interlocución. No obstante, se señalan obstáculos como la asimetría formal del rol de solicitante principal en la entidad vasca y la carga administrativa concentrada en ejecución que suele recaer de forma desproporcionada en las entidades locales.

> *"Nosotras no somos una ONG, somos una organización social, campesina, indígena. Y la agencia permite que accedamos directamente a fondos."*
>
> *"El trabajo cotidiano, el territorio, los informes, todo eso lo hacemos nosotras, con equipos pequeños."*

En el caso de África, la lectura es más crítica respecto a la capacidad del instrumento para promover alianzas estructurales o duraderas. Se señala que la lógica de concurrencia que define el acceso al instrumento puede restar posibilidades de colaboración y que no existen mecanismos o espacios orientados a capitalizar la experiencia de otros actores que comparten espacio de interés con eLankidetza.

CUMPLIMIENTO DE RESULTADOS Y PERCEPCIÓN DE CAMBIOS

SÍNTESIS

Los proyectos financiados declaran un nivel de logro medio-alto, con diferencias según capítulo, tipo de resultado y perfil de entidad. Los cambios identificados se concentran especialmente en el fortalecimiento de capacidades locales, la autonomía organizativa, la participación, la incidencia y la generación de condiciones para sostener procesos en los territorios. Mientras que en K1 y K2 se aprecia una mayor correspondencia entre objetivos previstos y resultados alcanzados, en K3 esta relación aparece menos lineal, ya que, a diferencia de otros capítulos, en los proyectos del K3 el esfuerzo a la hora de alcanzar determinados cambios en la población no viene acompañado de una mejora en la percepción del logro. También se observan diferencias entre entidades socias locales y entidades vascas en la valoración de los cambios, con mayor peso de los resultados territoriales en las primeras y de ciudadanía global en las segundas.

CAMBIOS IDENTIFICADOS EN LOS PROYECTOS

Los siguientes cambios y resultados emergen de la celebración de grupos focales con entidades vascas y con organizaciones locales. En conjunto, los hallazgos describen transformaciones interrelacionadas en empoderamiento y relaciones de poder, fortalecimiento organizativo y tejido social, conciencia crítica y cambios culturales, defensa de derechos/territorio y sostenimiento de la vida, así como incidencia política e institucional, con una dimensión relevante de intergeneracionalidad y producción de conocimiento para la acción.

Transformación del rol y reconocimiento de las mujeres como sujetas de derechos (empoderamiento y relaciones de poder)

Las aportaciones convergen en identificar como cambio central un proceso de **reconfiguración del rol social, político y económico de las mujeres**, especialmente en contextos indígenas y afrodescendientes, así como en entornos rurales y campesinos. Este proceso incluye transformaciones subjetivas profundas (reconocimiento y autopercepción), aumento de agencia, mayor capacidad de incidencia y avances en autonomía.

- Mayor participación de mujeres en estructuras de participación ciudadana y auditoría social.
- Incremento del liderazgo de mujeres y visibilización de su papel en modelos productivos y alimentarios sostenibles.
- Aumento de la autonomía económica y social de las mujeres con efectos en familias y comunidades.
- Transformaciones culturales de gran calado en el reconocimiento de las mujeres como personas y titulares de derechos.
- Participación y protagonismo creciente de mujeres y juventudes en espacios comunitarios y de acción colectiva.

Fortalecimiento del tejido social y organizativo (articulación, redes, confianza y normas internas)

Se identifica un fortalecimiento del **tejido organizativo local** y de la **capacidad colectiva de acción**, a través de redes, vínculos entre grupos y alianzas interterritoriales o intersectoriales. Este cambio se expresa tanto en el refuerzo de organizaciones de mujeres y estructuras comunitarias como en transformaciones internas (normas, estatutos) que habilitan mayor equidad y sostenibilidad.

- Fortalecimiento de organizaciones locales y de mujeres.
- Cambios de estatutos de organizaciones de base y sindicatos para incorporar a las mujeres en equidad.
- Impulso de agrupaciones lideradas por mujeres con capacidad jurídica para presentar y ejecutar proyectos.
- Mayor articulación y análisis conjunto entre mujeres baserritarras y movimiento feminista, “ruralizando” miradas urbanas del feminismo.
- Organizaciones de mujeres autóctonas y migradas conectadas sobre bases de confianza
- Mayor vinculación entre grupos, identidad colectiva y fuerza organizativa para sostener acciones comunitarias.
- Consolidación de redes feministas y alianzas contrahegemónicas/ecofeministas con agentes sociales.

Incidencia política e institucional (políticas públicas, cambios normativos y protagonismo en lo local)

Los resultados muestran un tránsito desde transformaciones comunitarias hacia logros de **incidencia** en distintos niveles: comunitario, municipal y normativo/político. Las organizaciones y entidades destacan tanto avances en participación en espacios de decisión como resultados verificables en marcos normativos y políticas, en especial en materia de derechos de las mujeres.

- Creación de redes para incidencia política y mayor escucha/reconocimiento de organizaciones de mujeres en políticas locales.
- Mujeres interviniendo y liderando procesos de desarrollo municipal (salud, educación y leyes).
- Fortalecimiento del poder local y la participación de mujeres y juventudes con proyección hacia cambios normativos.
- Resultados de incidencia expresados en políticas públicas y marcos legales vinculados a derechos de las mujeres (por ejemplo, iniciativas legislativas o inclusión de problemáticas específicas en normativa)
- Articulación con agentes académicos para investigación y posicionamiento desde perspectiva crítica.

Autonomía económica, medios de vida y capacidades técnicas y/o digitales (sostenibilidad del cambio)

Aparece un bloque de resultados asociados a la **sostenibilidad material** de los procesos: mejora de medios de vida, capacidades productivas, innovación y habilidades técnicas y/o digitales. Estas transformaciones se vinculan directamente con la autonomía de las mujeres y con la resiliencia comunitaria.

- Mejora de cooperativas de mujeres para constituirse en medios de vida sostenibles.
- Crecimiento de la autonomía económica y social de las mujeres.
- Manejo tecnológico-productivo y de comunicación digital de mujeres líderes y productoras.
- Valor de la innovación como elemento habilitante del cambio.
- Refuerzo de capacidades y modelos productivos/alimentarios sostenibles con liderazgo de mujeres en contextos rurales.

Defensa de derechos, protección sociopolítica y resiliencia ante vulneraciones (incluida infancia)

Se identifican cambios vinculados a **protección y garantía de derechos** en contextos de vulnerabilidad: redes de apoyo y protección, mayor conciencia sobre vulneraciones, fortalecimiento de herramientas comunitarias y capacidades para resistir retrocesos en derechos humanos, con atención específica a infancia y adolescencia.

- Generación de espacios de protección sociopolítica en red y acceso a redes de protección jurídica y psicosocial.
- Mayor conciencia sobre vulneración de derechos de infancia (violencia de género, educación, matrimonio infantil, etc.) y fortalecimiento de comités/herramientas de protección y participación de infancia y adolescencia.
- Mayores capacidades políticas y técnicas para resistencia frente a retrocesos de derechos humanos.
- Reconocimiento de violencias de género como causa de desplazamiento forzado y posicionamientos desde perspectiva crítica.

Defensa del territorio, bienes comunes y sostenimiento de sistemas de vida

Los grupos identifican resultados que conectan género, territorio y sostenimiento de la vida: defensa ante extractivismo, protección de sistemas de vida indígenas, disputas sobre modelos de producción y consumo y, en algunos casos, mejoras en acceso a bienes básicos.

- Freno a la entrada de multinacionales petroleras en territorios indígenas.
- Mantenimiento de sistemas de vida y organización indígenas propias.
- Comunidades vulnerables con acceso a agua potable.
- Debates y posicionamientos críticos sobre impactos de megaproyectos, tratados comerciales, libre comercio e internacionalización.
- Consolidación de redes y alianzas que cuestionan el modelo capitalista de producción y consumo.

Conciencia crítica, educación transformadora y producción de conocimiento para la acción

Se describen cambios especialmente fuertes en el plano cultural y educativo: ampliación de marcos críticos, incorporación de enfoques de educación emancipadora y prácticas coeducativas, generación de espacios de debate público y fortalecimiento de una universidad transformadora conectada con el Sur global.

- Posicionamiento del enfoque de educación emancipadora y traslado de investigaciones a espacios colectivos de debate.
- Prácticas coeducativas y abordaje de diversidad, derechos y feminismo en centros educativos; personal sanitario más consciente para una atención más inclusiva.
- Espacios de reflexión ciudadana (p. ej., a través del cine), visibilización del consumo en debates feministas y fortalecimiento de conciencia crítica.
- Colectivos universitarios comprometidos con universidad transformadora y articulación Norte-Sur.
- Encuentros y espacios participativos (encuentros feministas, congresos de educación, etc.) que generan conocimiento crítico y ponen en valor experiencias transformadoras.

Dimensión intergeneracional: juventudes, niñez e identidad territorial

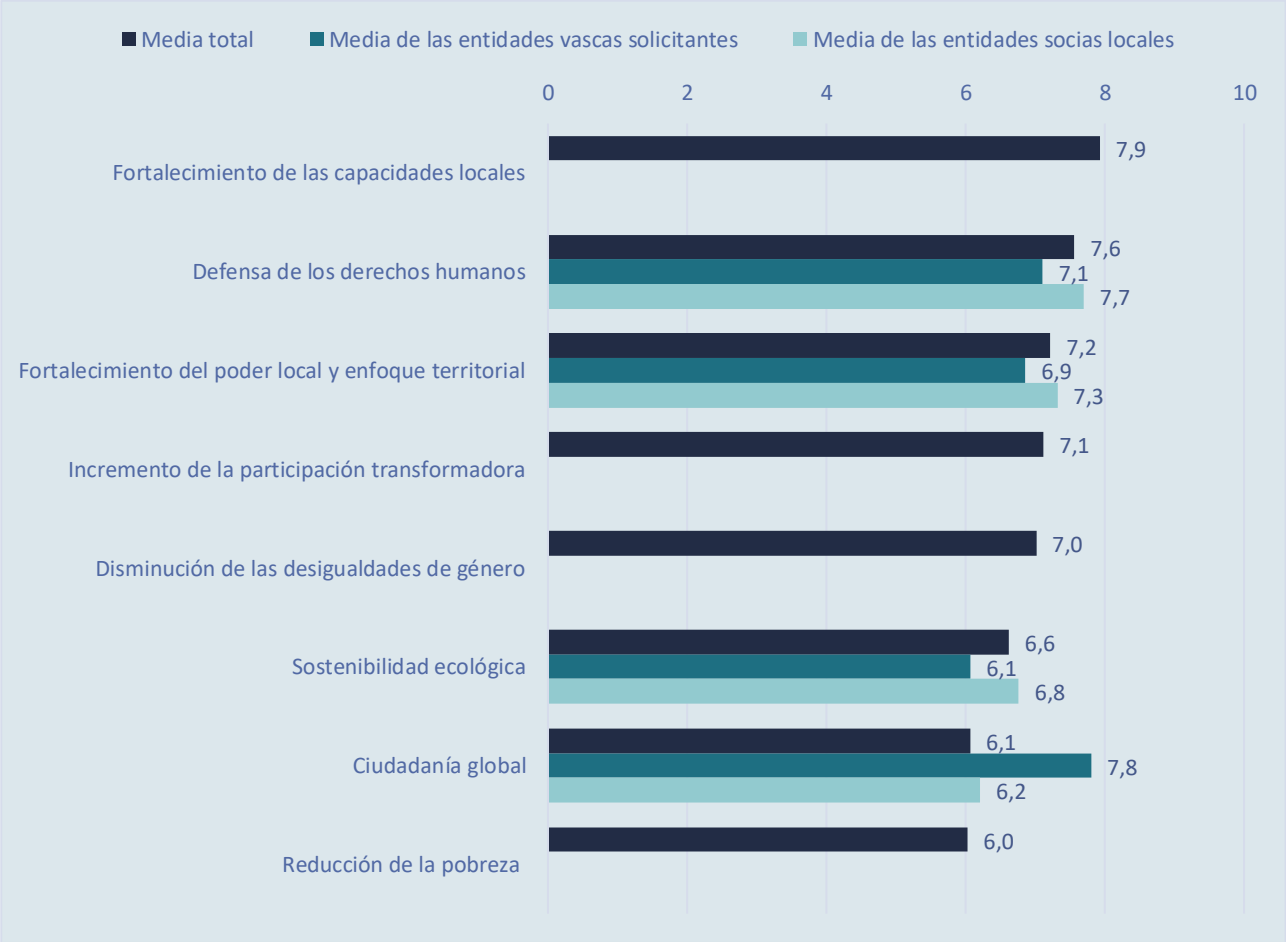
Se identifican cambios que refuerzan la continuidad del proceso transformador en el tiempo, a través del trabajo con juventudes y niñez, la construcción de identidad y pertenencia territorial y el fortalecimiento de espacios de participación específicos para estos grupos.

- Fortalecimiento de herramientas y espacios de organización y participación en infancia y adolescencia.
- Mayor conciencia comunitaria sobre vulneraciones que afectan a la infancia y respuesta organizada.
- Participación activa de juventudes y ampliación de su reconocimiento como agentes con capacidad de proponer y actuar.
- Refuerzo de identidad, pertenencia y compromiso con el territorio, con proyección intergeneracional.
- Jóvenes formados en profesiones diversas.

Además de identificar qué resultados persiguen los proyectos financiados, los datos del cuestionario[30] han permite aproximarse al nivel de logro que las entidades atribuyen a dichos resultados. De esta forma, a las entidades que han respondido que sus proyectos persiguen los resultados establecidos para cada uno de los capítulos se les ha preguntado qué nivel de logro consideran que alcanzan dichos proyectos.

Si se atiende al análisis por capítulos, en el K1, el rango de consecución de resultados oscila entre 6 y 7,9 puntos en una escala 0-10, teniendo una media global de desempeño de 7 puntos. El fortalecimiento de las capacidades locales (7,9) y la defensa de los derechos humanos (7,6) son los aspectos más logrados. Contar con una ciudadanía global (6,1) y reducción de la pobreza (6) son aquellos objetivos que se han conseguido en menor medida.

GRÁFICO 73. NIVEL DE LOGRO DE LOS RESULTADOS DEL K1 DE LAS ENTIDADES CON PROYECTOS APROBADOS, POR TIPO DE ENTIDAD



[30] El **censo de entidades** que han presentado proyectos durante el periodo 2014-2024 ha sido elaborado por eLankidetza a partir de las solicitudes a las diferentes convocatorias. Este censo incluye, tanto entidades que cuentan con algún proyecto aprobado, como aquellas otras que no han recibido financiación pese a haber concurrido a las ayudas de PRO. Antes de proceder al envío del cuestionario han sido informadas de la invitación a participar en esta encuesta inscrita dentro del proyecto de evaluación y, además, se ha verificado que los datos de contacto de las entidades fuesen correctos para que pudieran recibir sin inconvenientes el acceso a la plataforma de encuestación.

* En el gráfico sólo se muestra la desagregación por tipo de entidad en los ítems que presentan diferencias estadísticamente significativas.

En el K2, el intervalo de logro oscila entre 6,2 y 7,4 puntos, teniendo una media global de desempeño de 6,9 puntos. El fortalecimiento de la participación transformadora (7,4) y competencias tecnológicas en el ámbito productivo (7,3) son los aspectos más logrados. Contar con una ciudadanía global (6,4) y mayor acceso al empleo (6,2) son aquellos objetivos que se han conseguido en menor medida.

GRÁFICO 74. NIVEL DE LOGRO DE LOS RESULTADOS DEL K2 DE LAS ENTIDADES CON PROYECTOS APROBADOS, POR TIPO DE ENTIDAD



* En el gráfico sólo se muestra la desagregación por tipo de entidad en los ítems que presentan diferencias estadísticamente significativas.

La visión de las entidades vascas solicitantes difiere en algunos resultados respecto a aquella de las entidades socias locales. A continuación, se presentan los resultados cuyas medias de logro presentan diferencias estadísticamente significativas por tipología de entidades:

a) **Proyectos del K1**

Las **entidades locales** consideran que sus proyectos consiguen **mayor alcance** en términos de:

- **sostenibilidad ecológica** (6,8 de media frente a los 6,1 puntos que otorgan las entidades vascas) (**, diferencia media entre grupos, Cohen = 0,426).
- **fortalecimiento del poder local y enfoque territorial** (7,3 de media frente a los 6,9 puntos que otorgan las entidades vascas) (**, diferencia media entre grupos, Cohen = 0,303).
- **defensa de los derechos humanos** (7,7 de media frente a los 7,1 puntos que otorgan las entidades vascas) (**, diferencia media entre grupos, Cohen = 0,330).

Por el contrario, en los **resultados asociados a ciudadanía global las entidades vascas consideran que sus proyectos logran mejores resultados** (7,8 de media frente a los 6,2 puntos que otorgan las entidades locales) (* significativo al 90% de N.C, diferencia media entre grupos, Cohen = 0,327).

b) Proyectos del K2

En el caso de resultados **vinculados a ciudadanía global** -al igual que sucede en los proyectos del K1- las **entidades vascas mencionan obtener mejores resultados** que las locales (7,8 frente a 6,2 puntos de media) (**, diferencia grande entre grupos, Cohen = 1,026).

Al analizar de forma conjunta la previsión de objetivos y el nivel de logro, se observa que en el caso de la **"Disminución de las desigualdades de género" es un resultado mayoritariamente previsto** en los proyectos (de hecho, se sitúa en primera posición con un 98,3%), **sin embargo, su grado de alcance es intermedio** (con 7 puntos de media). **En el resto de los objetivos del K1 o del K2 no se observa este patrón**, sino que aquellos objetivos que más se contemplan en los proyectos coinciden con los objetivos en los que se logra un mayor nivel de logro.

c) Proyectos del K3

Se presentan en el gráfico a continuación por orden los resultados en los que se obtiene un mayor logro en los proyectos del K3, con una media global de 7. Contar con un consumo más responsable (7,6) sería el cambio más alcanzado, mientras que el aumento de la solidaridad (6,8) el que menos.

GRÁFICO 75. NIVEL DE LOGRO DE LOS RESULTADOS DEL K3 DE LAS ENTIDADES CON PROYECTOS APROBADOS



Se observan cambios, especialmente, en términos del refuerzo de un **consumo más responsable; la mejora del conocimiento mutuo y de la empatía entre comunidades Norte y Sur; una ciudadanía movilizada y comprometida y una conciencia crítica reforzada**, todos por encima de 7 puntos sobre un total de 10.

Si bien en los capítulos K1 y K2, en general se aprecia una **correspondencia entre objetivos previstos** mayoritariamente y objetivos con un **nivel de logro** elevado, **los proyectos de educación para el desarrollo siguen un patrón distinto.** Existen diversidad de situaciones:

1. **Resultados que se prevén en pocos proyectos, pero que cuentan con un alto nivel de logro:** refuerzo de un consumo más responsable (solo en un 55,6%) de los proyectos cuenta con 7,6 puntos de media (el logro más alto respecto a todos los resultados).

2. **Resultados que se prevén en muchos proyectos, pero que cuentan con bajo nivel de logro:** incremento de la participación transformadora, ya que se contempla en el 96,3% de los proyectos (2ª posición), pero consigue una de las medias más bajas (6,8 puntos).

3. **Resultados que se prevén en muchos proyectos y cuentan con un alto nivel de logro:** mejora del conocimiento mutuo y de la empatía entre comunidades Norte y Sur, previsto en el 100% de los proyectos y alanza una de las puntuaciones más elevadas (7,3 de media).

Además de preguntar a las **entidades** de forma desagregada por tipo de logro, se les ha pedido que valoren también el **alcance general de los cambios obtenidos por sus proyectos**. Este nivel general de logro se sitúa en **7,7 puntos** de media sobre un total de 10 puntos. Esta puntuación muestra diferencias estadísticamente significativas en función del tipo de entidad. Las entidades socias locales otorgan una puntuación superior al nivel de logro (7,8 puntos) frente a las vascas solicitantes (7,3) (**, el tamaño del efecto es mediano, Cohen = 0,357).

Al preguntar a las entidades sin consideran que **las acciones del proyecto serán suficientes para lograr los cambios deseados en las personas destinatarias**, de media, consideran que este aspecto supone **6,5/10 puntos.**

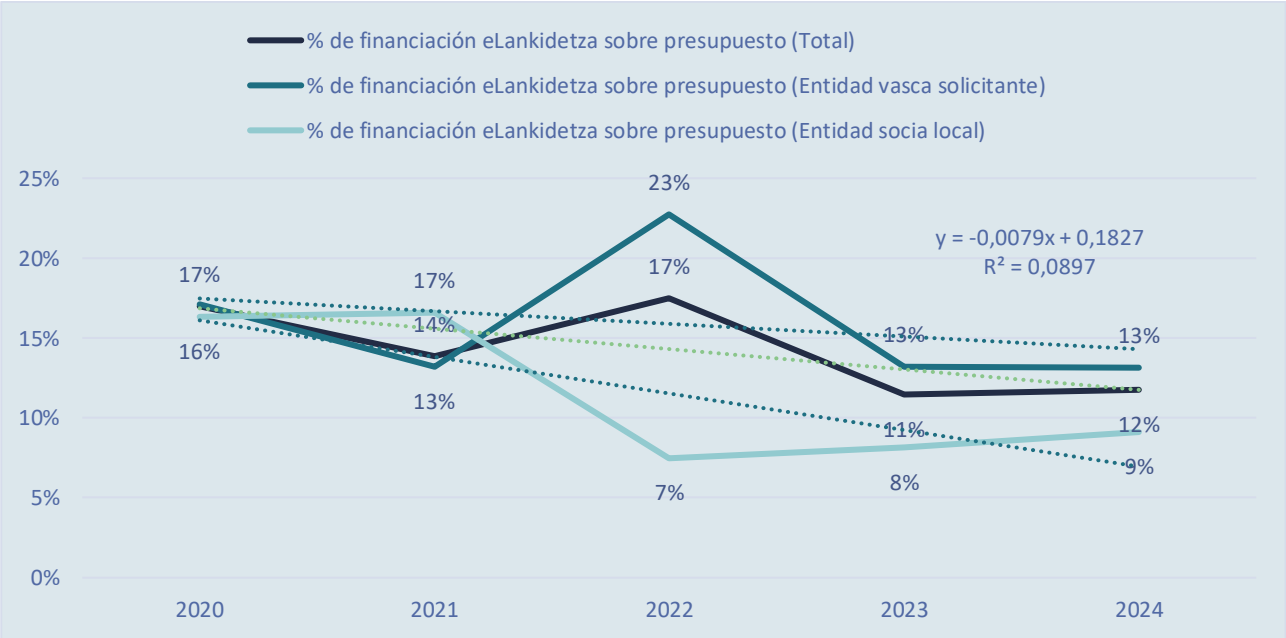
También se le ha preguntado al **personal expatriado** sobre el alcance general de los cambios. Estos puntúan el **nivel general de logro en 7,4 puntos** de media sobre el total de 10, ligeramente por debajo de la puntuación dada por las entidades. En lo referente a la **suficiencia de las acciones** del proyecto para lograr los cambios deseados en las personas destinatarias, el personal encuestado, al igual que las entidades, se sitúan en **6,5/10 puntos**.

CAPACIDADES, SOSTENIBILIDAD Y AUTONOMÍA

PESO DE LA FINANCIACIÓN DE ELANKIDETZA EN LOS PRESUPUESTOS DE LAS ENTIDADES

De acuerdo a los datos recopilados vía encuesta, **el porcentaje de recursos financieros de las entidades que provienen de las ayudas a proyectos de eLankidetza sobre el presupuesto total desciende en los últimos cinco años, situándose en un 17% en 2020 y en un 12% en 2024**. Esta disminución es más notable en el caso de las entidades locales, donde el porcentaje se sitúa al final del periodo en un 9%. Aunque el R2 es pequeño (9%), la pendiente es negativa y las líneas de tendencia muestran un descenso.

GRÁFICO 76. EVOLUCIÓN DEL % DEL PRESUPUESTO DE LAS ENTIDADES QUE PROVIENE DE ELANKIDETZA (2020-2024), POR TIPO DE ENTIDAD



La reducción del peso relativo de la financiación de eLankidetza en el presupuesto total de las entidades apunta a que el instrumento no estaría generando una dependencia financiera creciente en términos agregados. Sin embargo, esta lectura debe interpretarse con cautela y matizarse con la información cualitativa recogida durante la evaluación. Aunque el porcentaje declarado en la encuesta sea limitado o decreciente, una menor dependencia presupuestaria no equivale necesariamente a una sostenibilidad plena.

En este sentido, muchas entidades siguen señalando la necesidad de sostener equipos, estructuras, relaciones comunitarias y procesos de acompañamiento en contextos de alta incertidumbre financiera. Esta cuestión aparece especialmente vinculada a los costes indirectos, la cofinanciación y la carga de gestión asociada a la formulación, seguimiento y justificación de los proyectos. Por ello, la autonomía económica debe leerse junto con la capacidad real de mantener procesos, estructuras y alianzas en el tiempo.

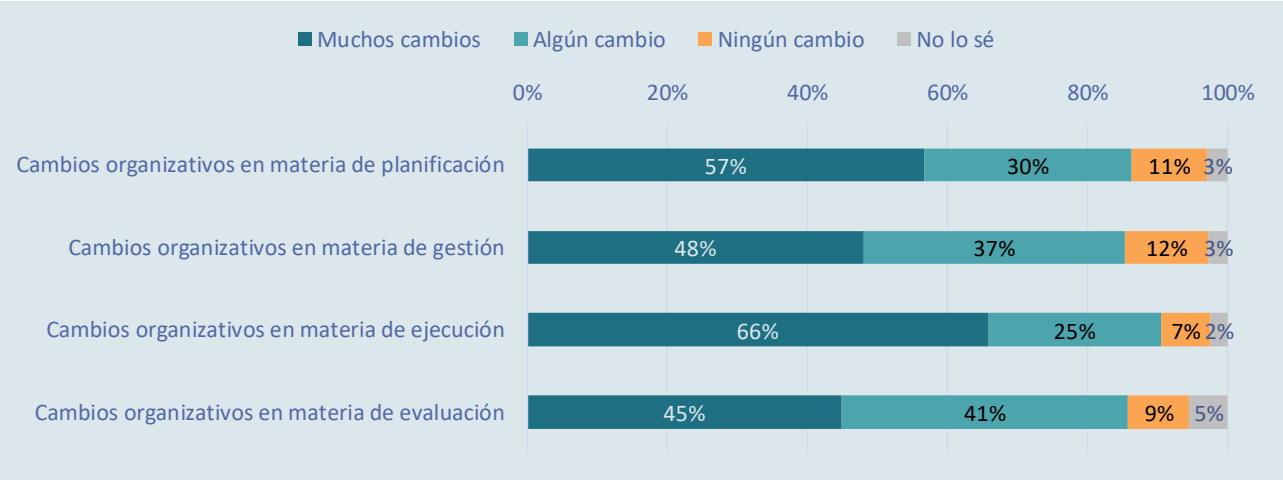
MEJORAS ORGANIZATIVAS EN PLANIFICACIÓN, GESTIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN

SÍNTESIS

La financiación recibida impulsa cambios organizativos en buena parte de las entidades, especialmente en planificación, gestión, ejecución y evaluación. Estos cambios son más visibles en las entidades locales y se relacionan con mejoras en procedimientos, capacidades técnicas, herramientas de gestión y formas de seguimiento de los proyectos.

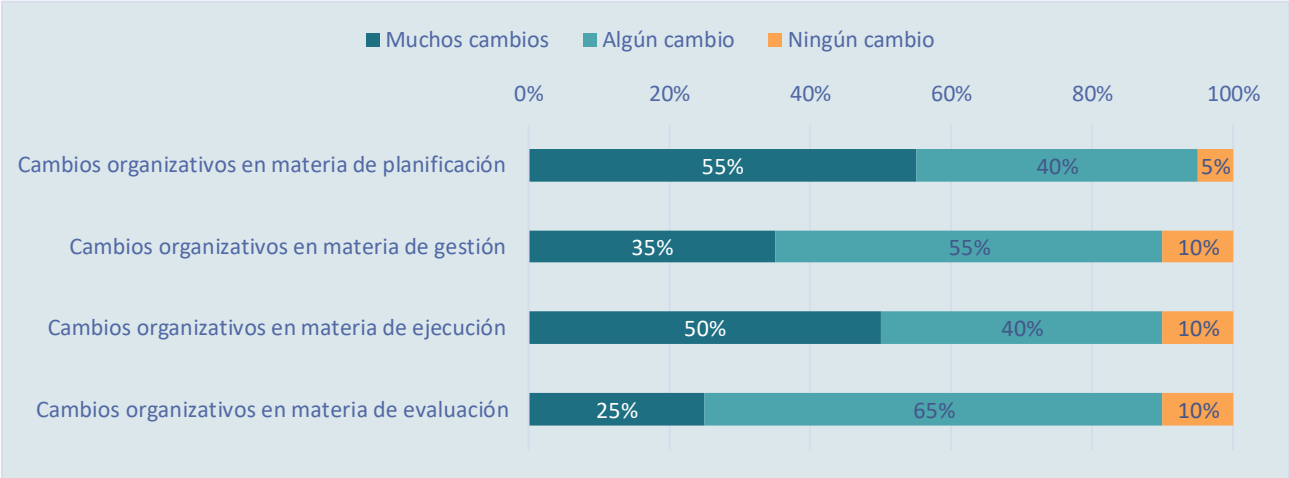
La financiación recibida de PRO impulsa cambios en las organizaciones, sobre todo, en materia de ejecución, ya que dos terceras partes de las entidades manifiesta haber aplicado "muchos cambios" en la ejecución a raíz del proyecto apoyado por eLankidetza. En segundo lugar, se encuentran los cambios en la planificación. Los cambios en materia de gestión y evaluación son menos frecuentes.

GRÁFICO 77. PORCENTAJE DE CAMBIOS PRODUCIDOS A NIVEL ORGANIZACIONAL EN ENTIDADES



En el caso del personal expatriado, se observa un patrón similar, aunque con menor magnitud percibida sobre los cambios. La planificación y la ejecución aparecen como los ámbitos donde se perciben más transformaciones: en torno a la mitad del personal expatriado afirma haber introducido muchos cambios en ambos. Los cambios en materia de gestión y evaluación son todavía menos frecuentes que en los percibidos por las entidades.

GRÁFICO 78. PORCENTAJE DE CAMBIOS PRODUCIDOS A NIVEL ORGANIZACIONAL EN PERSONAL EXPATRIADO



Diferenciando por tipo de entidad, se generan más cambios a todos los niveles organizativos en el caso de las entidades locales en comparación con las entidades vascas solicitantes. Específicamente por capítulo y región también es posible observar diferencias estadísticamente significativas en planificación, gestión, ejecución y evaluación.

TABLA 43. CAMBIOS PRODUCIDOS A NIVEL ORGANIZACIONAL, POR TIPO DE ENTIDAD, CAPÍTULO Y ÁREA GEOGRÁFICA

Tipo de cambio		Total	Por entidad		Por capítulo			Por área geográfica			
			Entidad vasca solicitante	Entidad socia local	K1	K2	K3	Suda-mérica	CAME XCA	África	Asia
En materia de planificación	Muchos cambios	57%	26,1%	66,5%				58,4%	80,4%	57,8%	
	Algún cambio	30%	45,9%	24,4%				35,0%	11,6%		
	Ningún cambio	11%	24,3%	6,3%				2,2%		15,7%	
	No lo sé	3%									
En materia de gestión	Muchos cambios	48%	10,7%	60,1%		69,6%	0,0%				
	Algún cambio	37%	54,5%	31,9%		13,0%					
	Ningún cambio	12%	29,5%	6,3%			37,5%			11,9%	
	No lo sé	3%									
En materia de ejecución	Muchos cambios	66%	29,5%	77,1%	66,2%		37,5%	**	**		
	Algún cambio	25%	50,9%	16,4%	26,9%		62,5%	**	**		
	Ningún cambio	7%	17,9%	3,7%							
	No lo sé	2%									
En materia de evaluación	Muchos cambios	45%	17,7%	53,7%							
	Algún cambio	41%	57,5%	35,5%							
	Ningún cambio	9%	19,5%	5,4%				2,2%	8,9%		
	No lo sé	5%									

* En la tabla sólo se muestra la desagregación en las categorías ordinales que presentan diferencias estadísticamente significativas. De tal manera que las celdas en blanco muestran cruces no significativos a nivel estadístico.

** Significativo pero no concluyente.

Además, la lectura cualitativa permite profundizar en la naturaleza de estos cambios organizativos. Desde CAMEXCA, se destaca la formalización y profesionalización de los procesos de gestión y rendición de cuentas, así como el fortalecimiento de capacidad en planificación, gestión, ejecución y evaluación, acompañado de un mayor dominio del lenguaje técnico para la reformulación.

Desde **Sudamérica**, las organizaciones describen un tránsito desde planificaciones anuales, poco participativas y poco comunicadas internamente hacia planificaciones de medio plazo, más

precisas y participativa. La conformación de equipos técnicos internos aparece como un factor importante para generar criterios, ordenar procesos y mejorar la gestión.

En cuanto cambios a nivel de gestión, también se alude a una transición de procesos poco estandarizados y equipos reducidos hacia una lógica más conjunta, con unificación de criterios, equipos multidisciplinares y herramientas digitales.

En evaluación, algunas organizaciones también identifican una evolución hacia evaluaciones más ágiles, vinculadas al seguimiento y capaces de valorar dimensiones cualitativas y cuantitativa.

Desde África, sin embargo, los cambios organizativos son más heterogéneos. En material de planificación, se identifican mejoras cuando existe personal más formado, herramientas de planificación y participación más activa en procesos de formulación. En materia de gestión, algunas entidades señalan una transición hacia una gestión más intencional y estructurada, incorporando la perspectiva de género a todos los niveles y elaborando políticas institucionales de género. En evaluación, se reconocen pocos procesos sistemáticos de capitalización de resultados, salvo casos puntuales.

La desagregación por tamaño de entidad (vascas solicitantes) no muestra diferencias estadísticamente significativas.

Por otro lado, los cambios producidos se han recopilado también a través de respuestas abiertas en el cuestionario a entidades. La síntesis de estas respuestas se puede consultar en el **Anexo**.

CIUDADANÍA VASCA Y ECOSISTEMA DE ACTUACIÓN

BASE SOCIAL Y VOLUNTARIADO DE LAS ENTIDADES ADJUDICATARIAS [31]

SÍNTESIS

Se observa una pauta ascendente en el número de personas socias de las entidades adjudicatarias, en paralelo a una reducción del dimensionamiento del voluntariado. Ambos elementos están atravesados por el género, con una presencia mayoritaria de mujeres tanto en la base social como en el voluntariado.

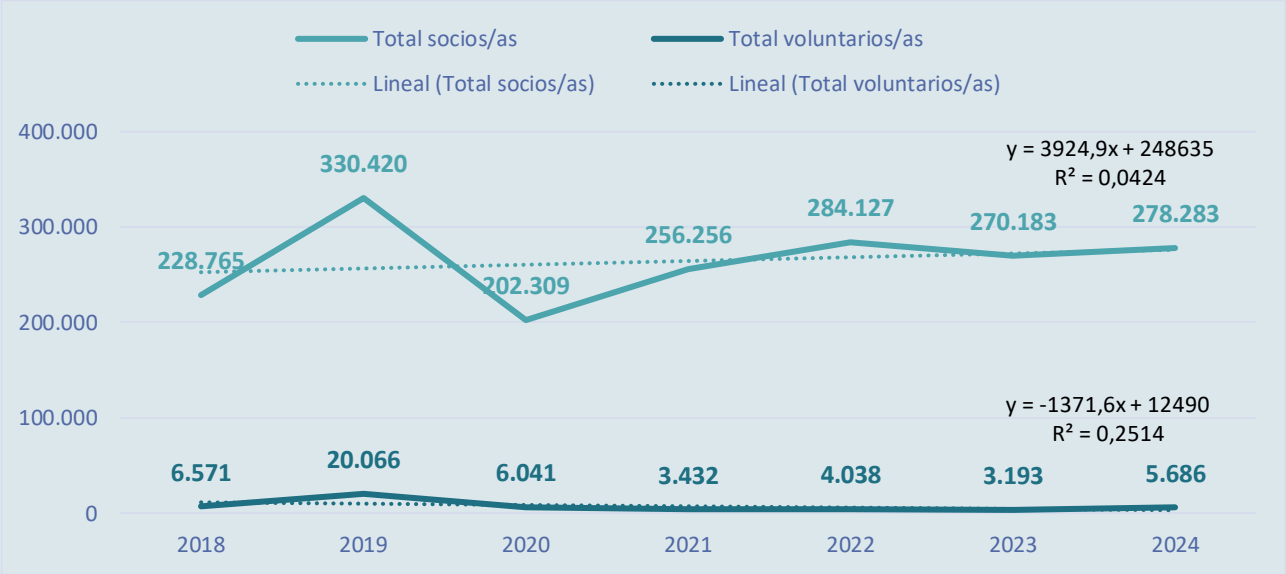
De 2018 a 2024 en la CAE, las entidades receptoras de fondos del instrumento Ayudas a Proyectos cuentan con una media anual de 264.335 personas socias y 7.004 personas voluntarias. Por cada voluntario/a hay aproximadamente 37 socios/as.

[31] Los datos de base social y voluntariado proceden de la información declarada por las entidades en las hojas de solicitud y no han sido objeto de una verificación específica. En organizaciones de implantación estatal, organismos vinculados a sindicatos o grandes entidades, las cifras pueden incluir personas afiliadas, socias o voluntarias de ámbitos más amplios que la CAE. Asimismo, una misma persona puede aparecer vinculada a más de una entidad. Por ello, los resultados deben leerse como una aproximación al volumen declarado y no como un censo preciso de ciudadanía vasca vinculada al instrumento.

Al desagregar estos datos por año, se observa que las personas socias se sitúan en torno a los 200.000-280.000, excepto en 2019 donde se aprecia un notable aumento, llegando hasta los 330.000 socios/as. La tendencia es positiva, por lo que a lo largo de los años se ha producido un aumento en el número de personas socias.

En el caso de las personas voluntarias, la evolución es negativa, de tal modo que cada año hay menos personas que colaboran bajo esta modalidad en las entidades. El año 2019 también presenta un dato extraordinariamente elevado, con más del triple de voluntarios/as respecto a otros años del mismo periodo.

GRÁFICO 79. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE PERSONAS SOCIAS Y VOLUNTARIAS EN LA CAE DE LAS ENTIDADES SOLICITANTES VASCAS SUYOS PROYECTOS HAN SIDO APROBADOS (2018-2024)



Desde una perspectiva de género, un poco menos de la mitad (47%) de las personas socias son mujeres. En cambio, las mujeres constituyen el 80% de las personas voluntarias. A lo largo de los años el porcentaje de socias se ha mantenido relativamente estable, entre 46-49%, y siempre ligeramente por debajo del 50%, mientras que la presencia de las mujeres como voluntarias ha sufrido una mayor variabilidad, con una recuperación desde 2021, año en el que casi se equiparó al porcentaje de hombres voluntarios (52% frente a 48% de hombres).

GRÁFICO 80. EVOLUCIÓN DEL % DE PERSONAS SOCIAS Y VOLUNTARIAS EN LA CAE DE LAS ENTIDADES SOLICITANTES VASCAS CUYOS PROYECTOS HAN SIDO APROBADOS (2018-2024) QUE SON MUJERES



En el caso de las socias la proporción de mujeres es muy cercana a la mitad, de tal forma que se aprecia una situación paritaria. Habitualmente ser socia de una entidad de cooperación internacional implica pagar una cuota, y si bien el grupo de mujeres se ve afectado por una brecha salarial, la presencia de mujeres es casi equiparable a la de los hombres. La diferencia en el porcentaje de personas socias (cercano al 1-3%, dependiendo del año) es muy inferior al porcentaje de la brecha salarial —situado en 12,8% en País Vasco para el año 2023, según los últimos datos de la Encuesta de Estructura Salarial del INE—, de tal forma que aunque el porcentaje de mujeres se sitúe ligeramente por debajo de la media, en proporción realizan un mayor esfuerzo económico por contribuir a la sostenibilidad de las entidades. Sin embargo, en el voluntariado sí se aprecia una situación de desigualdad, ya que son las mujeres las que contribuyen mayoritariamente con su tiempo al sector de la cooperación.

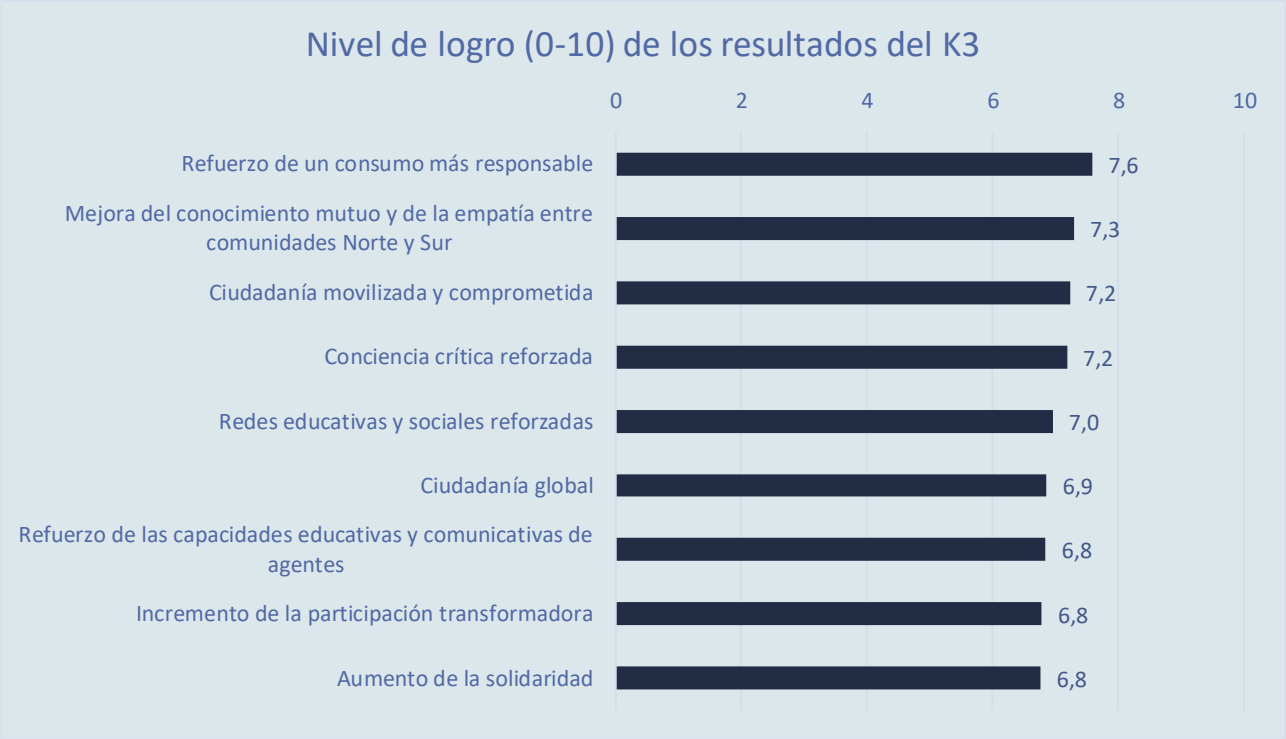
CONCIENCIA CRÍTICA Y PARTICIPACIÓN TRANSFORMADORA DE LA CIUDADANÍA VASCA

SÍNTESIS

Los resultados vinculados a ciudadanía vasca se sitúan en un nivel de logro medio-alto dentro de los proyectos del K3. Destacan la ciudadanía movilizada y comprometida, y la conciencia crítica reforzada, mientras que el incremento de la participación transformadora aparece con una puntuación algo más contenida.

En el indicador sobre nivel medio de logro de proyectos se analizaron los resultados de los proyectos del K3 que tienen relación con los cambios en la sociedad vasca. En general, el nivel de logro percibido era medio-alto, con una puntuación promedio de 7 sobre un total de 10 puntos. Específicamente, “Conciencia crítica reforzada” contaba con un nivel de logro de 7,2 puntos e “Incremento de la participación transformadora” con 6,8/10.

GRÁFICO 81. NIVEL DE LOGRO DE LOS RESULTADOS DEL K3 DE LAS ENTIDADES CON PROYECTOS APROBADOS



Estos datos permiten situar los efectos sobre la ciudadanía vasca en un rango de logro medio-alto, aunque no necesariamente entre los resultados más logrados del conjunto de proyectos. La conciencia crítica aparece reforzada con mayor claridad que la participación transformadora, lo que sugiere que los proyectos tienen una capacidad relevante para generar marcos de reflexión, sensibilización y lectura crítica, pero encuentran más dificultades para traducir esos cambios en participación sostenida o acción colectiva transformadora.

INCORPORACIÓN DE AGENTES DIVERSOS EN LOS PROYECTOS

SÍNTESIS

El ecosistema inmediato de actores involucrados en el instrumento no presenta un escenario marcado por una alta diversidad ya que la mayoría de proyectos se articula con asociaciones o fundaciones, mientras que otros perfiles aparecen de forma más minoritaria. Esta pauta no implica ausencia de articulación, pero sí muestra límites en la capacidad del instrumento para incorporar una mayor pluralidad de actores.

El 14% de los proyectos se realizan a través de socias locales distintas a asociaciones/fundaciones, lo cual muestra una diversidad cuantitativamente residual en el tipo de actores con los que colaboran las entidades vascas. Este porcentaje supone un 12% para proyectos del K1 y 55% para proyectos del K2.

Más allá de actores del Tercer Sector, con los que más habitualmente se colabora son, por este orden, centros de investigación (5% de los proyectos), organismos multilaterales (4%), administraciones o instituciones públicas (2%) y, de forma muy residual, instituciones de la Iglesia u otras religiones (1%), sindicatos (1%) y universidades (menos del 1%).

TABLA 44. TIPO DE SOCIA LOCAL (N Y %) QUE IMPLEMENTA LOS PROYECTOS (2014-2024), POR CAPÍTULO[32]

Tipo de socia local	K1 (N)	K1 (%)	K2 (N)	K2 (%)	K1 + K2 (N)	K1 + K2 (%)
Asociación / fundación	**534**	**88%**	**14**	**45%**	**548**	**86%**
No asociación / fundación	**74**	**12%**	**17**	**55%**	**91**	**14%**
Centro de investigación	29	5%			29	5%
Organismo multilateral	23	4%			23	4%
Administración / institución pública	10	2%	11	35%	21	3%
Institución de la Iglesia / otras religiones	6	1%			6	1%
Sindicato	4	1%			4	1%
Universidad	2	0%	6	19%	8	1%
Total	608	100%	31	100%	639	100%

La incorporación de agentes diversos no debe interpretarse únicamente a partir de su presencia formal como entidades socias. Las colaboraciones con universidades, centro de investigación, administraciones públicas, gobiernos locales, sector privado u organizaciones comunitarias pueden producirse de manera más flexible, como parte de procesos de investigación, incidencia, innovación social, producción de conocimiento o participación comunitaria.

Otra forma de analizar la diversidad entre socias locales es atender a la caracterización específica de las asociaciones/fundaciones. En este sentido, se observa que **de los 548 proyectos llevados a cabo mediante entidades del Tercer Sector, el 72% se hicieron en entidades de base y el 13% en redes de entidades.**

Atendiendo a los **ejes temáticos de trabajo**, a continuación, se muestra en qué porcentaje se colaboró mediante los proyectos con cada una de las entidades[33]:

- Organizaciones de mujeres (30%)
- Organizaciones feministas (25%)
- Organizaciones de base religiosa (15%)
- Organizaciones campesinas (12%)
- Organizaciones indígenas (12%)
- Organizaciones ambientalista (5%)
- Organizaciones de DDHH (4%)
- Organizaciones juveniles (1%)

[32] La tipología de las entidades se ha construido a partir de la forma jurídica consignada en las bases y, cuando fue necesario, de la letra identificativa del NIF y de la denominación de la organización. Los casos ambiguos se recodificaron manualmente. Esta clasificación aproxima la naturaleza jurídica formal y no refleja necesariamente todas las funciones o características sustantivas de las entidades.

[33] La suma de los % de cada una de las categorías supera el 100%, porque algunas entidades se han clasificado en varios ejes de trabajo.

- Organizaciones humanitarias (1%)
- Organizaciones de afrodescendientes (1%)
- Organizaciones de diversidad sexual (menos de 1%)

Desde una mirada cualitativa, las entidades de Euskadi, se plantea que el instrumento no ha favorecido de manera significativa la incorporación colaborativa de agentes diversos (universidades, centros de investigación, centros educativos o entidades de la economía social y solidaria). En esta línea, se señala que la tecnificación exigida y la lógica del formulario no se ajustan al modo de funcionamiento de estos actores, lo que dificulta su participación.

> *"Cuando intentas meter universidades o centros de investigación, el lenguaje, los tiempos y la lógica del formulario no tienen nada que ver con cómo funcionan ellos."*

Como ya se ha apuntado al referirse a la carga de gestión del instrumento, las dificultades se vinculan de manera directa con su diseño operativo y administrativo, ya que los requisitos y la rendición de cuentas demandan estructuras organizativas más consolidadas y con experiencia en gestión de subvenciones.

> *"Al final, cuando entran otros agentes, entran como algo muy accesorio, porque el peso del proyecto lo tiene que llevar quien sabe manejar la subvención."*

Asimismo, se indica que la lógica del instrumento prioriza el cumplimiento administrativo y la ejecución por encima de la construcción de alianzas amplias, lo que dificulta justificar aportes orientados a conocimiento, innovación o acompañamiento técnico. También se menciona que algunas entidades no operan con la lógica de anticipar gastos, justificar al detalle y asumir riesgos financieros.

> *"Todo lo que no sea ejecución directa y medible cuesta muchísimo justificarlo, y ahí se caen aportes que podrían hacer otros actores."*
>
> *"Las entidades de economía social no funcionan con esta lógica de anticipar gastos, justificar todo al detalle y asumir riesgos financieros."*

En relación con lo anterior, se señala una ausencia de incentivos para promover la diversidad de actores. Aunque habría voluntad de colaboraciones amplias, el instrumento no aporta mecanismos, tiempos ni recursos que las faciliten, lo que hace que dependan de la iniciativa de las organizaciones que ejecutan y que, en ocasiones, se eviten por miedo a penalización o por dificultad de encaje.

> *"Para trabajar de verdad con otros actores necesitas tiempo, confianza y espacios, y este instrumento no te da ninguna de las tres cosas."*

Además, se concluye que el instrumento no está diseñado para fomentar intencionalmente la diversidad de actores, lo que se traduce en limitaciones para ampliar la participación de universidades, centros de investigación, entidades educativas o ESS.

> *"No hay un reconocimiento claro de lo que aporta una universidad, un centro educativo o un colectivo social, más allá de que te sumen puntos o no."*

En relación con esta crítica, se describen dificultades operativas y relacionales derivadas del propio ciclo de la convocatoria. Para implicar agentes (especialmente centros educativos u otros) se requiere construir relación y planificar tiempos, pero la lógica competitiva y los plazos de aprobación obligan a congelar compromisos y retrasar el inicio, a lo que se suma una ejecución exigente y una justificación constante.

> *"Con los agentes con los que trabajas tienes que empezar a entablar una relación que luego además les tienes que dejar súper claro desde el principio que la relación se queda congelada hasta que aprueben o no, ¿no?"*

COHERENCIA Y ALINEACIÓN DE POLÍTICAS

SINERGIAS Y CONTRADICCIONES CON OTRAS POLÍTICAS DEL GOBIERNO VASCO

SÍNTESIS

Las sinergias entre el instrumento PRO y otras políticas del Gobierno Vasco aparecen de forma limitada y poco sistemática. El diseño actual del instrumento no incorpora mecanismos específicos para fomentar alianzas interdepartamentales ni una articulación sostenida con otras políticas públicas del Gobierno Vasco. Cuando estas conexiones se producen, suelen canalizarse a través de instrumentos paralelos al PRO, y dependen con frecuencia de relaciones previas, voluntades concretas o agendas específicas. El ámbito donde se identifica un mayor potencial de complementariedad es el K3, especialmente en relación con la educación formal y con el Departamento de Educación. No obstante, esta complementariedad no opera de forma automática desde la convocatoria, sino que requiere negociación institucional, seguimiento, recursos e incidencia para consolidarse como una línea de trabajo estable.

Desde la mirada interna de eLankidetza, se percibe un bajo nivel de articulación o coordinación efectiva entre eLankidetza y otros departamentos del Gobierno Vasco. Esta percepción aparece especialmente vinculada a los proyectos que se desarrollan en los países del Sur, donde se señala que, en general, no existen mecanismos estables de coordinación con otras políticas públicas, salvo en algunas iniciativas más emblemáticas.

> *"A nivel práctico, yo creo que en lo que pasa en los países del Sur lo que financiamos ahí no tenemos coordinación. En general, salvo alguna iniciativa más emblemática …"*

En esa misma línea, se afirma que, a nivel de políticas, la cooperación puede ser percibida como una política periférica dentro del Gobierno Vasco.

> *"Y yo creo que a nivel de políticas es como que somos marginales, total."*

No obstante, aunque se plantea que las sinergias pueden darse de manera aislada, estas no aparecen vinculadas directamente al instrumento PRO. En este sentido, se menciona el caso de un convenio aprobado con IHOBE, Sociedad Pública de Gestión Ambiental del Gobierno Vasco adscrita al Departamento de Medio Ambiente, que de forma inesperada aparece como proyecto

emblemático en el Plan de Innovación Social 2025-2028. Esta experiencia refuerza la idea de que algunas conexiones con el Gobierno Vasco se producen en el marco de otros instrumentos y no como resultado directo de la convocatoria de ayudas a proyectos.

> *"Un convenio que aprobamos el año pasado dentro de en la colaboración que tenemos con el Instituto Vasco de Medio Ambiente [refiriéndose al IHOBE] (...) me he enterado hace un mes que ese proyecto es emblemático y está en el plan de innovación social 25 – 28. ¡Qué sorpresa! Esta semana me han mandado el documento y es la memoria técnica que hice yo para aprobarla en el Consejo de Gobierno ¿Cómo ha llegado esto? ¿cómo pasa que un convenio directo que nadie le daba ninguna importancia pasa a estar en ese documento?"*

El caso del K3 aparece como el ámbito donde puede existir un mayor espacio de complementariedad con otras políticas del Gobierno Vasco, especialmente en relación con el Departamento de Educación y la línea de educación formal. Sin embargo, desde el equipo técnico se señala que este vínculo ha sido históricamente complejo y no siempre se ha traducido en una articulación fluida.

> *"Siempre ha sido la guerra, porque es se hacen materiales de educación para la Transformación Social en los proyectos y el departamento de educación (hace) como si no existe. Ha habido gente que ha estado trabajando intentado trabajar con ellos y (su respuesta) es como "no, no, yo no te he valido ningún material que no haya proporcionado yo""*

En este sentido, se confirma que se han generado algunas sinergias a lo largo del tiempo entre el K3 y otras políticas del Gobierno Vasco, aunque de forma limitada, puntual y aún poco sistemática. En el ámbito educativo se identifican avances recientes, entre ellos la incorporación en la nueva ley de un artículo, el 18.2, que hace referencia a la incorporación de la educación para la transformación social en el currículo, como mandato para todas las administraciones públicas.

> *"Ahora tenemos en la nueva ley un artículo, el 18.2, que habla de incorporar en el currículo la educación para la Transformación Social, con lo cual ya no es una recomendación, sino un mandato para todas las Administraciones Públicas."*

Asimismo, se menciona la existencia de un Protocolo General de Actuación firmado en 2023 con el Departamento de Educación, que establece asuntos de interés común entre ambos departamentos. Este marco se considera un avance significativo, aunque se reconoce que todavía requiere seguimiento, recursos, organización y estrategia para consolidarse como una línea de trabajo estable.

> *"Hay un programa de actuación general que se firmó en el año 2023 y establece los asuntos de interés común entre ambos departamentos."*

También se identifican pequeñas experiencias de coordinación con otras áreas del Gobierno Vasco, como juventud. En este caso, se menciona un convenio materializado sobre todo en el programa de Juventud Vasca Cooperante, con componente educativo. Además, se señalan otras sinergias indirectas en proyectos que vinculan educación con salud e igualdad, así como la existencia de un Protocolo General de Actuación firmado entre el Departamento de Salud del Gobierno Vasco, el Servicio Vasco de Salud-Osakidetza y eLankidetza, con vigencia hasta julio de 2029.

> *"Con Juventud hay un convenio que se materializa sobre todo en el programa de Juventud Vasca Cooperante, que tiene un componente educativo."*

En consonancia con lo anterior, se señala que existen experiencias puntuales de sinergia entre cooperación al desarrollo y otras políticas públicas del Gobierno Vasco, pero no atribuibles al instrumento de ayudas a proyectos, sino al trabajo paralelo mediante convenios, acuerdos interinstitucionales o relaciones personales e históricas. Esta lectura es compartida también desde el Servicio de Coordinación Estratégica de eLankidetza, que subraya que las sinergias han sido parciales y dependientes de iniciativas personales más que de un diseño institucional del PRO.

> *"Hay sinergias, pero no son resultado del instrumento. [...] Son fruto de relaciones institucionales previas, convenios específicos, voluntad política o trabajo interdepartamental."*

En este sentido, se indica que el diseño del Decreto 34/2007 y de las convocatorias no contempla mecanismos explícitos para fomentar una articulación intersectorial. Ello limita la generación de sinergias estructurales y deja las existentes dependientes de iniciativas particulares de equipos técnicos y entidades. Además, se añade que algunas organizaciones generan sinergias desde abajo, trabajando con eLankidetza, Educación y Medio Ambiente, pero que ello depende de las propias organizaciones y no del diseño del instrumento. Desde esta perspectiva, se identifica la necesidad de una estrategia institucional más clara para la coherencia de políticas.

> *"Lo que falta es una estrategia institucional para que haya coherencia de políticas. [...] Ahora mismo, cada política opera en paralelo, y las sinergias son más excepcionales que sistémicas."*

Al mismo tiempo, se señala como obstáculo que el instrumento está construido bajo una lógica de convocatoria abierta, basada en la demanda. Esta característica limita la posibilidad de anticipar, planificar o dirigir sinergias temáticas con otros departamentos. En este marco, se sugiere que convocatorias con enfoques sectoriales o prioridades estratégicas harían más viable la colaboración interdepartamental, aunque requerirían un papel más proactivo por parte de eLankidetza.

> *"Lo que pasa es que como la convocatoria tal y como está es a demanda y no sabes lo que va a llegar, pues igual es difícil de operar. [...] Tendríamos que ser más proactivos. Si las convocatorias tuvieran enfoques temáticos, las colaboraciones serían más viables."*

Por otro lado, se reconoce potencial de sinergia en ámbitos como la educación formal o la investigación científica, pero se plantea que este potencial no se ha materializado en líneas propias ni en convocatorias integradas con los departamentos responsables. Se menciona también que, en ocasiones, se han producido fricciones con políticas sectoriales, especialmente cuando algunas intervenciones financiadas se perciben como alejadas de las competencias o prioridades de otros departamentos.

> *"Ha habido malestar en algunos departamentos que nos han dicho: '¿Por qué estáis financiando esto?'. [...] La política agraria de Euskadi colisiona con iniciativas de soberanía alimentaria que hemos financiado."*

Asimismo, se señala la ausencia de vínculos entre cooperación y políticas migratorias, de diversidad o de codesarrollo, pese a la existencia de asociaciones de personas migrantes con capacidad para articular acciones local-globales. Estas asociaciones quedan fuera del instrumento, sin mecanismos adecuados para conectarlas con esas políticas.

> *"También está el tema del codesarrollo y de las diásporas migrantes. [...] Estas asociaciones están fuera completamente del instrumento. [...] No tenemos mecanismos adecuados para conectarlas con políticas migratorias, de diversidad o de cooperación al desarrollo en origen."*

Sin embargo, a pesar de las limitaciones y ausencias referidas previamente, se plantea que la colaboración con otras administraciones vascas, como Diputaciones y Ayuntamientos, sí existe, aunque no está armonizada por diferencias de calendarios, formatos, requisitos y lógicas de financiación. En este sentido, se afirma que las sinergias existen más por voluntad que por diseño y que se cofinancian actuaciones con Diputaciones, pero sin una armonización suficiente.

> *"Las sinergias con otras administraciones existen más por voluntad que por diseño. [...] Se cofinancian cosas con Diputaciones, por ejemplo. Pero no hay armonización de calendarios ni de formulaciones. Eso dificulta mucho la acción coordinada."*

Por último, se plantea que el instrumento no ha sido diseñado para facilitar sinergias políticas interdepartamentales ni se percibe como la herramienta más adecuada para ello. En este sentido, se señala que los convenios de colaboración y los acuerdos marco son vías más viables y eficaces para articular acciones conjuntas, mientras que una convocatoria abierta resulta más difícil de orientar hacia este tipo de objetivos.

> *"Lo que pasa es que el instrumento me parece difícil. Porque ahí lo que tenemos son otros instrumentos que tiene la Agencia: los convenios, los acuerdos marco para articular luego subvenciones directas. Pero a través de una convocatoria me parece muy complicado. Creo que son otros instrumentos; el Decreto no creo que sea."*

No obstante, se identifican experiencias exitosas de sinergia al margen del Decreto 34/2007, mediante convenios y acuerdos marco con Emakunde, Acción Exterior y Salud, incluyendo un acuerdo marco con el Departamento de Salud y Guinea Bissau. También se mencionan colaboraciones con Diputaciones, ayuntamientos de Euskadi y operadoras de agua, de un lado, y con agencias de agua en El Salvador y Nicaragua para llevar agua a través del programa AKUAL, además de experiencias vinculadas a cooperación lingüística o normalización lingüística.

> *"Con Emakunde, con Acción Exterior, con Salud… Con Salud tenemos unos proyectos ahí muy majos, pero al margen del Decreto. En Salud hay un proyecto en el que nosotros hemos suscrito un acuerdo marco con el Departamento de Salud y con Guinea Bissau. [...] Nosotros estamos metiendo ahí todo lo de nuestro ámbito competencial."*

CAPÍTULO 7. ANÁLISIS POR ÁREA GEOGRÁFICA

Este capítulo condensa información relativa a las **diferentes realidades territoriales** en las que se despliegan los proyectos financiados por PRO.

El capítulo se organiza en dos bloques.

1. Comienza presentando una visión general sobre el número de proyectos presentados/concedidos y la tasa de aprobación por área geográfica, junto con algunos datos adicionales: umbral de 50 puntos y efectos de exclusión, puntuación media.
2. A continuación, se muestra una desagregación de estos datos a nivel evolutivo para cada una de las regiones (Euskadi, Sudamérica, CAMEXCA, África y Asia), y se incluyen aspectos específicos que afectan a la adecuación del instrumento en dicha área geográfica.

Información ampliada sobre las particularidades de los territorios en la distribución de los datos y la información analizada se puede encontrar en la página 43 del **Anexo**.

TASA DE CONCESIÓN

En términos generales, la tasa de aprobación de los proyectos financiados por PRO presenta diferencias moderadas por región (Europa/K3 46%, CAMEXCA (42%, África 40%, Sudamérica 37% y Asia 35%), lo que indica que el baremo ordena la competencia, pero no asegura por sí solo una coherencia estratégica homogénea entre contextos.

La **región por la que se presentan más proyectos es Sudamérica**, **sin embargo, su tasa de éxito es una de las más bajas** (37%, muy similar a aquella de los proyectos asiáticos). Lo que significa que se presentan casi tres veces más de proyectos de los que se aprueban. En segundo lugar por volumen de proyectos se encuentra el área de CAMEXCA, donde no sólo se presenta un gran número de proyectos, sino que cuenta con una de las mayores tasas de éxito (junto con Europa/K3), ya que el 42% de los proyectos son seleccionados. En cualquier caso, las tasas de aprobación no distan mucho entre países, con **diferencias que no superan el 11%.**

TABLA 45. NÚMERO Y PORCENTAJE DE PROYECTOS SOLICITADOS Y CONCEDIDOS POR ÁREA GEOGRÁFICA (2007-2024)

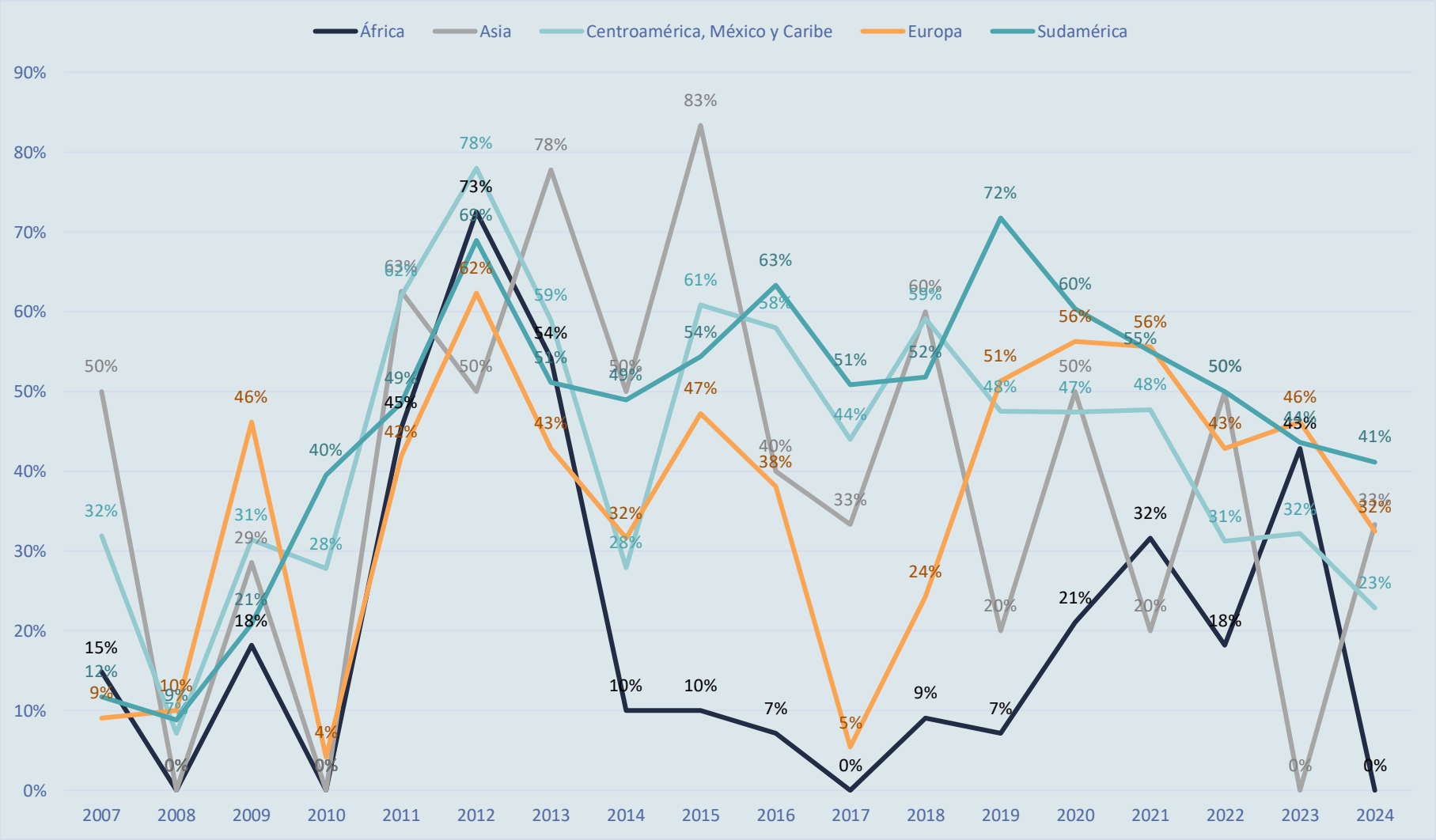
Área geográfica	Número de proyectos solicitados	Número de proyectos concedidos	% de concedidos sobre el total de concedidos	Tasa de aprobación (% de concedidos respecto a solicitados)
Sudamérica	1.141	422	28%	37%
CAMEXCA	929	388	25%	42%
África	630	249	16%	40%
Asia	139	49	3%	35%
Oceanía	1	0	0%	0%
Europa/K3	904	419	27%	46%
Total	**3.744**	**1.527**	**100%**	**41%**

DE 50 PUNTOS Y EFECTOS DE EXCLUSIÓN

El porcentaje de proyectos que superan los 50 puntos pero no se aprueban por agotamiento de fondos es **más elevado en Sudamérica (49%), CAMEXCA (46%) y Asia (44%),** frente los proyectos del Europa/K3 (38%) y, sobre todo, África (26%), donde el porcentaje es más bajo.

En términos evolutivos, tal como se muestra en el siguiente gráfico, se aprecia que la **convocatoria de 2012 fue atípica** ya que un gran porcentaje de proyectos se quedaron fuera por agotamiento de fondos, afectando a todas las áreas geográficas aunque de forma variable (de un 50% hasta un 78%, dependiendo de la región). También resalta la tendencia en **África entre los años 2014-2022,** donde se aprecia un **notable descenso** del porcentaje de proyectos que superan los 50 puntos pero no se aprueban por este motivo.

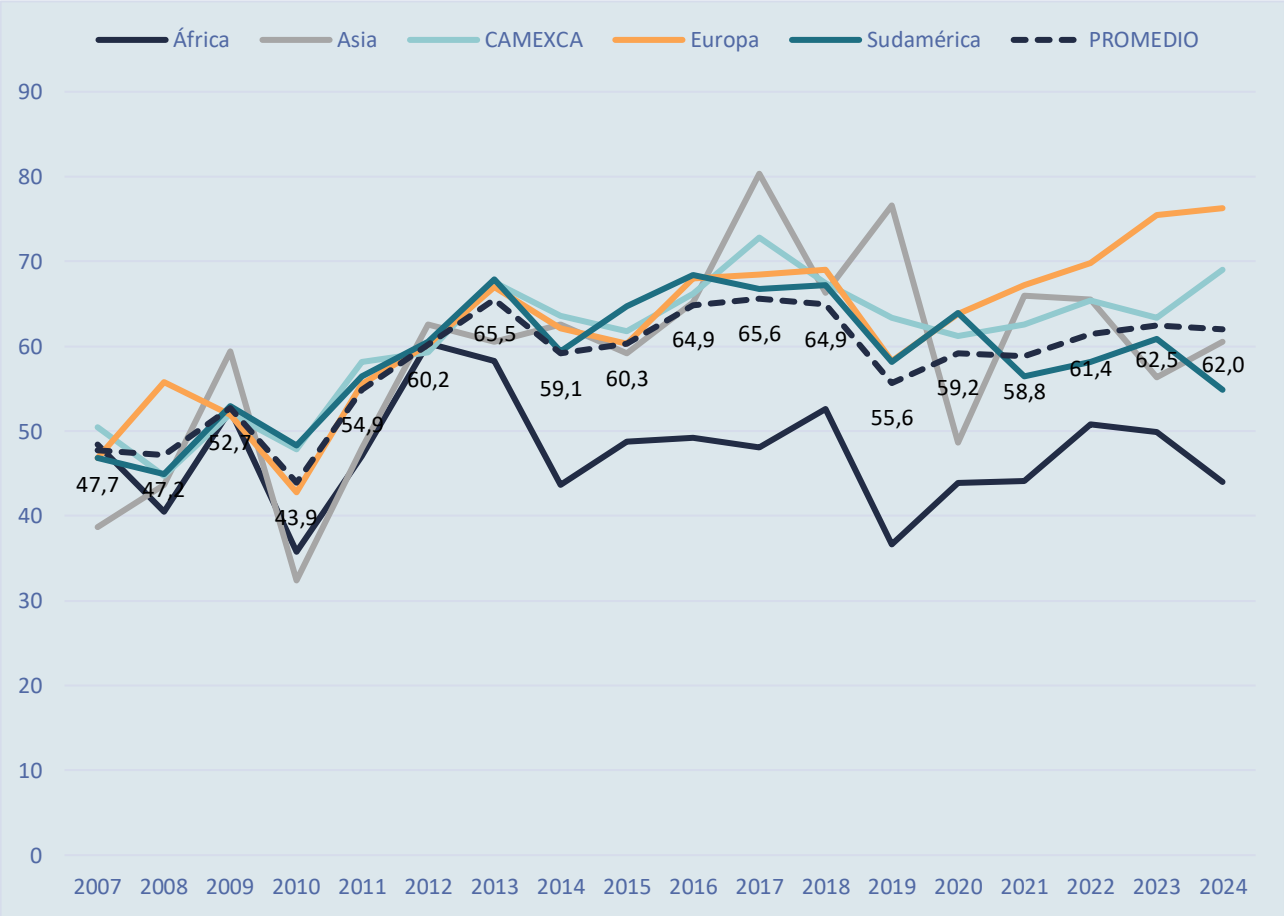
Gráfico 82. Evolución (%) de proyectos que superan los 50 puntos pero no se aprueban por agotamiento de fondos sobre el total de proyectos que se presentan en cada área geográfica, por área geográfica



PUNTUACION MEDIA

La media de puntos que obtienen los proyectos una vez baremados difiere en función del área geográfica que esté siendo analizada. Como se vio en el Capítulo 3, la puntuación media aumenta a medida que avanzan las convocatorias PRO. En el siguiente gráfico se ha representado el promedio general de puntos para todas las áreas geográficas junto con el desagregado por regiones, con el fin de poder hacer una comparación entre ellas. **Destaca África (y en algunas convocatorias también Asia)** por situarse **muy por debajo de la media**, siendo estos los proyectos que presentan una menor puntuación. Es notable también el **aumento en la puntuación desde el 2020 en los proyectos de Europa/K3.**

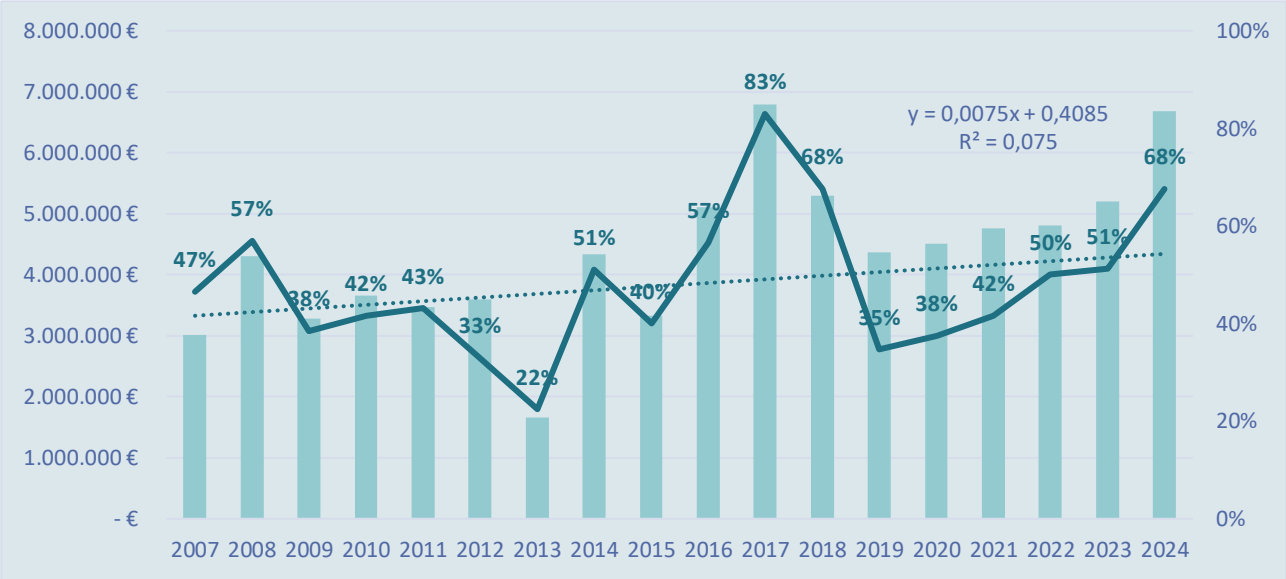
GRÁFICO 83. EVOLUCIÓN DEL PROMEDIO DE PUNTUACIÓN DE LOS PROYECTOS QUE SE PRESENTAN A LA CONVOCATORIA (APROBADOS Y NO APROBADOS), POR ÁREA GEOGRÁFICA



EUSKADI

Los proyectos ejecutados en Euskadi han atravesado **diversas situaciones** a lo largo de las convocatorias PRO. Entre 2008 y 2013 su tasa de aprobación ha sido decreciente. De 2014 a 2017 aumenta considerablemente hasta un 83% de proyectos aprobados. Durante 2018 y 2019 vuelve a caer hasta el 35%. A partir de la convocatoria de 2020 aumenta de forma constante hasta alcanzar el 68%.

GRÁFICO 84. EVOLUCIÓN DEL PORCENTAJE DE CONCESIÓN Y FONDOS DISPONIBLES (2007-2024), PROYECTOS DE EUROPA/K3



Las entidades vascas son las que se muestran más críticas en torno al diseño de la convocatoria. Dos de los aspectos centrales están relacionados con los **límites presupuestarios** y una percepción de **ausencia de recursos suficientes,** especialmente a nivel de personal, para la implementación de los proyectos. Con respecto al **calendario de convocatoria y resolución**, las entidades vascas también se muestran menos satisfechas que las locales, insistiendo en retrasos respecto al calendario provisional, inestabilidad de fechas, solapes con periodos vacaciones y necesidad de más plazo y resolución temprana.

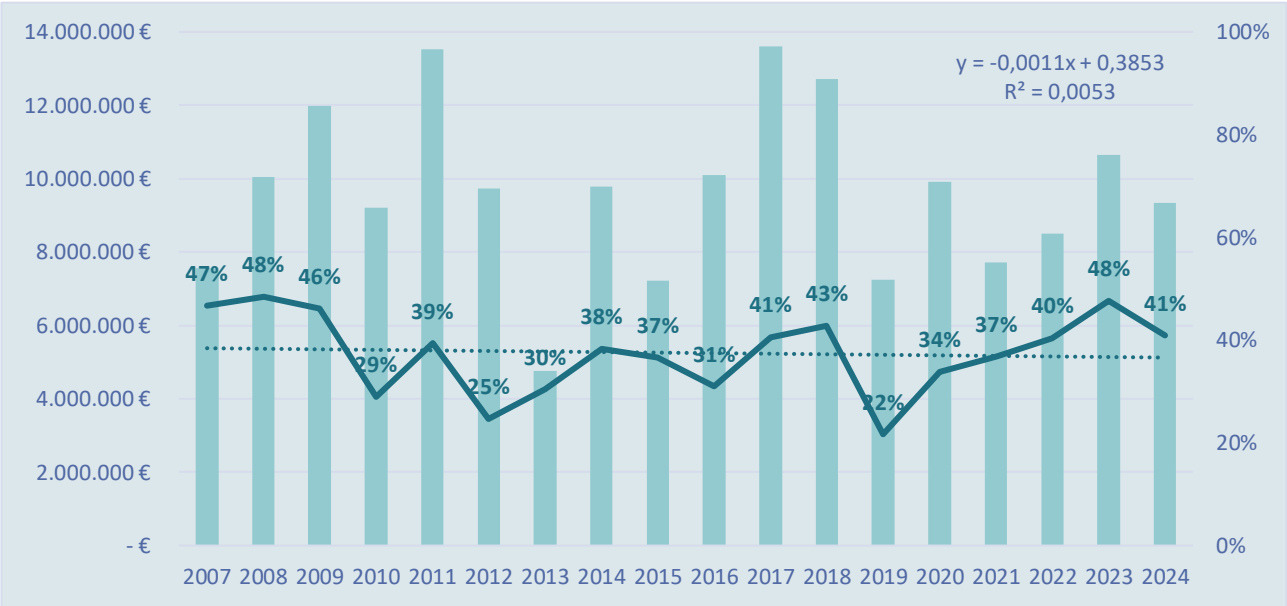
En lo que se refiere a la creación de **alianzas horizontales** entre organizaciones vascas y socias locales, desde las entidades de Euskadi se percibe que el instrumento tiende a mantener una **relación asimétrica** ("quien formula aquí y quien ejecuta allí") y que, sin espacios ni mecanismos claros para coordinarse, la carga de formulación, seguimiento y justificación deja poco margen para sostener trabajo en red. Además, la diversidad de agentes exige tiempos y cuidados que el propio diseño no facilita, y a veces empuja a alianzas "con calzador". Este cuestionamiento de la posibilidad de establecer alianzas simétricas, duraderas y deseadas se atribuye a una falla en el diseño del instrumento.

Se aprecia, en general, una **mayor calidad de los Planes Pro Equidad de Género** en las entidades vascas, en comparación con otras áreas geográficas donde la incorporación de la perspectiva de género es menos intensa, ya que en las organizaciones de Euskadi se destinan más medios materiales y personales específicos, y se realiza un mayor seguimiento de su ejecución o una evaluación de los planes.

SUDAMÉRICA

En Sudamérica la tasa de aprobación de proyectos **se ha mantenido sobre el 40% en la mayoría de las convocatorias.** Esta estabilidad se rompe en años como 2010, 2012 y 2019 donde se sitúa por debajo del 30%.

GRÁFICO 85. EVOLUCIÓN DEL PORCENTAJE DE CONCESIÓN Y FONDOS DISPONIBLES (2007-2024), PROYECTOS DE SUDAMÉRICA



Respecto al diseño del instrumento, tanto en Sudamérica como en CAMEXCA, se combina una **valoración positiva de la cuantía global** de la financiación con una crítica a los límites internos y a la arquitectura presupuestaria, centrada en la **insuficiencia de costes indirectos y en la brecha entre lo aprobado y lo realmente utilizable** (impuestos y trámites obligatorios, imposibilidad de cubrir estructura, valorización de aportes no monetarios, recursos humanos, aumento del costo de vida, etc.).

En comparación con las otras regiones las organizaciones de Sudamérica consideran **más complicado iniciar la ejecución del proyecto en el año** en el que se resuelve la convocatoria. Subrayan que en dos años se avanzan cimientos pero no se consolidan procesos comunitarios, de incidencia o cambio cultural, y sitúan como problema adicional los vacíos e incertidumbres entre fases (por calendario, competitividad), junto con propuestas de ampliación (tres años) o modalidades complementarias más largas (programas/continuidad para segundas o terceras fases) y la necesidad de ajustar recursos si se extiende el tiempo.

En términos de **ejecución y monitoreo**, se reconoce una adecuación razonable en el ciclo completo, pero no por adaptación país a país, sino por el equilibrio entre flexibilidad y acompañamiento. Además, se valora **la simplificación reciente y el rigor** como útil para orden interno y auditorías, pero persisten **barreras** (lenguaje técnico, espacio limitado y alineación con baremación), y el **papel de las socias vascas** aparece como clave para la accesibilidad real, ya que las socias vascas actúan como puente de interpretación y mediación para formular y gestionar en igualdad de condiciones formales. Se plantea que la convocatoria y el seguimiento son, en general, accesibles, especialmente en comparación con otros financiadores y se valora una evolución positiva de los formatos (simplificación y reducción de repetición), percibida como avance claro de accesibilidad técnica.

Aunque el seguimiento se vive como una **carga administrativa** especialmente en contextos rurales o con equipos reducidos, también se reconoce que ha **fortalecido sistemas internos** de ordenamiento, archivo y verificación, resultando útil ante auditorías o controles estatales.

Se aprecia que la **cultura de la evaluación está más instaurada** en Sudamérica, ya que es frecuente incorporar cambios en los proyectos y en las propias organizaciones fruto de los aprendizajes extraídos en las evaluaciones.

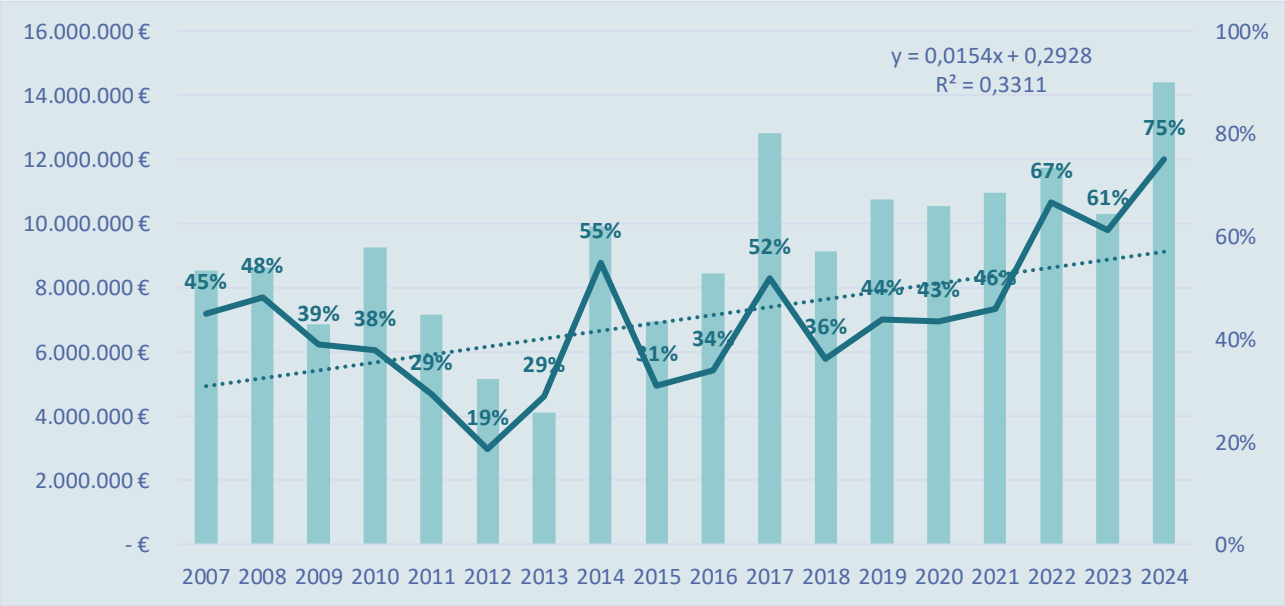
Desde **Sudamérica** se valora la horizontalidad de las alianzas con sus entidades socias. Para estas organizaciones, el instrumento sí ha ayudado a consolidar alianzas bilaterales estables **basadas en confianza, afinidad política y aprendizaje mutuo**, con un acompañamiento que va más allá de lo administrativo, con formulación conjunta, diálogo político y conocimiento del contexto a través de visitas y presencia en territorio. No obstante, se reconocen límites como la **asimetría del rol** de solicitante y una **carga de gestión que recae sobre todo en las entidades locales.**

Por último, respecto a la inclusión de la perspectiva de género a nivel organizativo, en Sudamérica se aprecian **mayores dificultades** para que los Planes PRO Equidad de Género cuenten con objetivos claros y medibles, se ejecuten de acuerdo a los tiempos establecidos, se destine medios materiales y personales específicos, o se realice un seguimiento de su ejecución o una evaluación.

CAMEXCA

En CAMEXCA, la tasa de probación de proyectos muestra **dos tendencias**, una decreciente desde el año 2007 hasta 2012, y otra creciente (aunque con descensos puntuales en alguna convocatoria) desde 2013 hasta 2024, donde 3 de cada 4 proyectos son aprobados.

GRÁFICO 86. EVOLUCIÓN DEL PORCENTAJE DE CONCESIÓN Y FONDOS DISPONIBLES (2007-2024), PROYECTOS DE CAMEXCA



Es la región que concentra el **mayor porcentaje de proyectos de protección a personas defensoras** (24%). Por otro lado, los proyectos de empoderamiento de mujeres apoyados en la región se han mantenido en torno a un tercio (con un ligerísimo descenso). En CAMEXCA también se ejecutan proyectos financiados por la convocatoria de AH de eLankidetza, lo que

permitiría generar una mayor **complementariedad entre instrumentos**, especialmente, en países como Guatemala o México.

Las entidades de esta región refieren en mayor medida una **ausencia de recursos** (personales, financieros, institucionales y materiales) en la implementación de los proyectos y para garantizar la calidad de los Planes PRO Equidad de Género, así como una mayor **insuficiencia de las acciones del proyecto para lograr los cambios** deseados en las personas destinatarias.

A pesar de ello, se valora que el instrumento funciona bien en implementación y seguimiento por su **flexibilidad, sensibilidad política y capacidad de ajuste ante crisis** y marcos cada vez más restrictivos, aunque se reconoce que **ciertos enfoques comunitarios encajan peor** en el marco técnico. En cambio, formulación y baremación aparecen como las fases menos adaptadas.

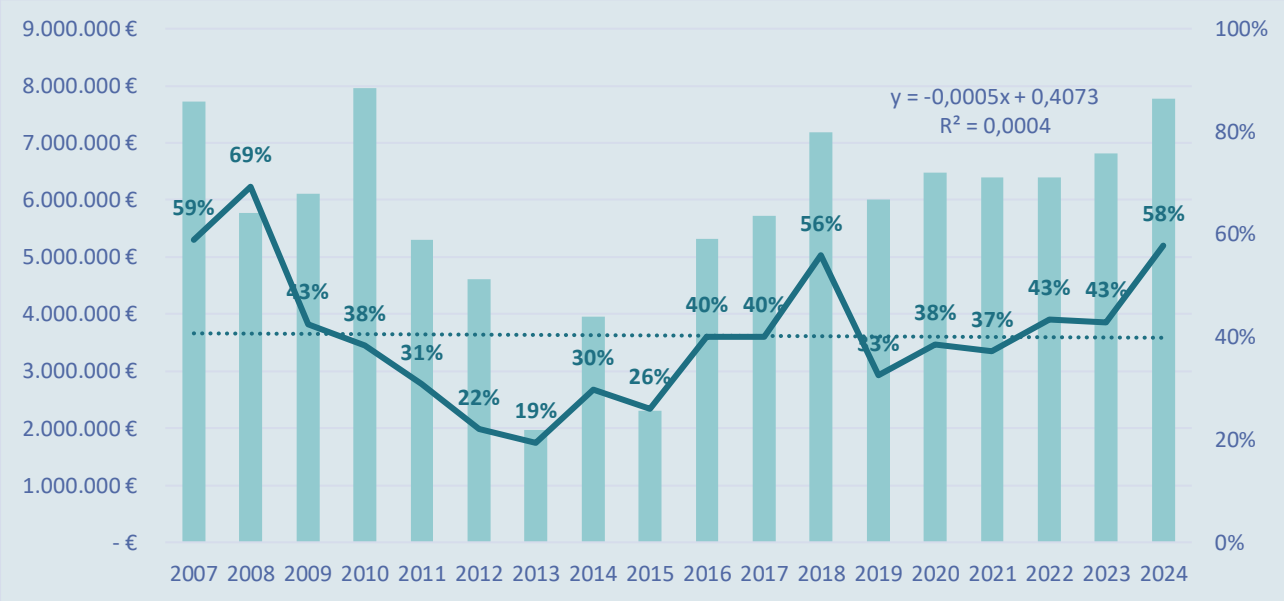
Desde las organizaciones de CAMEXCA se incide en una **dimensión económica de contexto** ya que el aporte exigido y las cargas fiscales nacionales incrementan la dificultad de acceso y sostenimiento. Además, desde la parte de seguimiento se reconoce una alta carga administrativa en países con leyes restrictivas (reportes mensuales, portales, constancias pagadas). Sin embargo, en general, se aprecia que la financiación de PRO ha favorecido el fortalecimiento de las entidades, en concreto, para **mejorar la planificación** de sus proyectos.

Respecto a la capacidad de PRO para generar **alianzas horizontales**, desde CAMEXA se sostiene una posición intermedia ya que se valora que la cooperación fortalece alianzas y respeta las agendas locales, pero se subraya que **la horizontalidad depende más de relaciones históricas y estrategias compartidas** que de mecanismos propios del instrumento.

ÁFRICA

En el caso de los proyectos en África el **porcentaje de proyectos aprobados ha disminuido ligeramente a lo largo del tiempo**. Su mínima tasa de aprobación corresponde a las convocatorias de 2012 y 2013, en torno al 20%. Desde entonces, aumenta alcanzando su mejor porcentaje en 2018 (56%) y 2024 (58%).

GRÁFICO 87. EVOLUCIÓN DEL PORCENTAJE DE CONCESIÓN Y FONDOS DISPONIBLES (2007-2024), PROYECTOS DE ÁFRICA



En este sentido, los datos apuntan a que la reserva para África Subsahariana supone un **efecto corrector relevante**: 236 proyectos se benefician de la reserva, tal como se observa en la tabla siguiente, lo que equivale al 18% de los proyectos africanos presentados y al 62% de los africanos aprobados. Esta reserva genera un **efecto compensatorio de la infrarrepresentación estructural de África,** frente al resto de regiones donde se concentra el mayor volumen de proyectos. **Entre 2014 y 2024 la mayor parte de los proyectos africanos aprobados** son aquellos que **se aprueban gracias a la acción positiva** (entre el 33% y el 100% del total de proyectos para África).

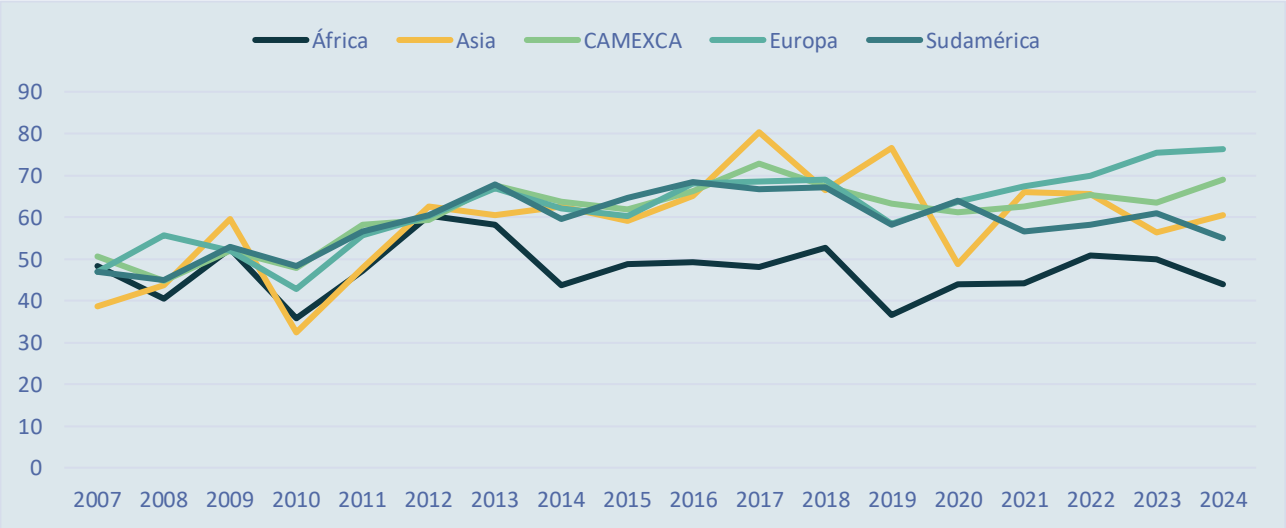
TABLA 46. APLICACIÓN DE LA RESERVA DE FONDOS PARA PROYECTO AFRICANOS (2007-2024)

Año	Monto concedido en los tres capítulos- K1, K2 y K3 durante la convocatoria	Monto concedido a proyectos de K1 y K2 en África Subsahariana	% concedido en África Sub-sahariana sobre el total concedido	Número de proyectos sub-saharianos africanos aprobados en los capítulos K1-K2 en África Subsahariana	Aplicación de la Acción Positiva	Número de proyectos aprobados por Acción Positiva	Ratio de aprobación de proyectos a ser ejecutados en países de África Subsahariana gracias a la Acción Positiva
2007	27.641.679 €	6.609.360 €	24%	20	No	0	0%
2008	30.870.257 €	4.378.260 €	14%	15	Sí	5	33%
2009	29.526.464 €	5.987.919 €	20%	16	No	0	0%
2010	30.855.042 €	7.402.450 €	24%	17	Sí	17	100%
2011	30.864.651 €	4.758.768 €	15%	11	No	0	0%
2012	24.864.651 €	4.039.189 €	16%	10	No	0	0%
2013	12.500.000 €	1.962.816 €	16%	6	Sí	3	50%
2014	29.500.000 €	3.959.112 €	13%	8	Sí	5	63%
2015	20.000.000 €	2.305.057 €	12%	7	Sí	7	100%
2016	30.000.000 €	5.324.708 €	18%	12	Sí	12	100%
2017	40.000.000 €	5.591.910 €	14%	13	Sí	11	85%
2018	35.547.734 €	7.100.000 €	20%	18	Sí	18	100%

2019	30.000.000 €	6.000.000 €	20%	13	Sí	13	100%
2020	32.000.000 €	6.400.000 €	20%	14	Sí	14	100%
2021	32.000.000 €	6.400.000 €	20%	13	Sí	9	69%
2022	32.000.000 €	6.400.000 €	20%	13	Sí	11	85%
2023	34.000.000 €	6.814.506 €	20%	15	Sí	12	80%
2024	39.370.470 €	7.774.834 €	20%	15	Sí	10	67%
Total	**541.540.948 €**	**99.208.889 €**	**18%**	**236**	**Sí**	**147**	**62%**

Por otro lado, la modificación introducida por el Decreto 390/2013 con su estandarización del acceso ha afectado más a África, donde **un amplio número de proyectos que se presentan a las convocatorias no supera el mínimo de los 50 puntos,** lo cual refuerza la idoneidad de la reserva de fondos. El siguiente gráfico muestra la puntuación media de los proyectos. Las áreas geográficas con mejores puntuaciones corresponden a Europa/K3 (61 puntos), CAMEXCA (60,1 puntos) y Sudamérica (58,5 puntos). Los proyectos **asiáticos y africanos**, en cambio, presentan **puntuaciones menores**, con 54,6 y 47,5 puntos respectivamente. **A medida que transcurren las convocatorias**, las puntuaciones medias de **los proyectos africanos comienzan a distanciarse notablemente y situarse muy por debajo del resto de regiones**, lo cual muestra un patrón significativo que afecta a África.

GRÁFICO 88. EVOLUCIÓN DEL PROMEDIO DE PUNTUACIÓN DE LOS PROYECTOS QUE SE PRESENTAN A LAS CONVOCATORIAS (APROBADOS Y NO APROBADOS), POR ÁREA GEOGRÁFICA



Desde la perspectiva de las organizaciones, sin embargo, de entre los aspectos que se valoran en la convocatoria y en el baremo, la inclusión de la reserva para África subsahariana es el criterio que **menos cambios ha supuesto/acelerado** en las entidades.

África es la única región que muestra una tendencia decreciente en el porcentaje de **proyectos destinados al empoderamiento de mujeres**. A partir de 2018 los proyectos de empoderamiento de mujeres disminuyen hasta la mitad. En lo que se refiere a la línea de protección a personas defensoras, se aprecia un porcentaje ínfimo de proyectos en esta región.

Desde la convocatoria de **Ayuda Humanitaria** se financian numerosos proyectos en África, especialmente en República Democrática del Congo, Etiopía y Mali, por lo que en esta región puede apostarse por una mayor complementariedad entre instrumentos.

Los proyectos africanos presentan **retos adicionales,** tal como se deduce de la encuesta dirigida a entidades vascas solicitantes y socias locales, tanto desde el punto de vista de:

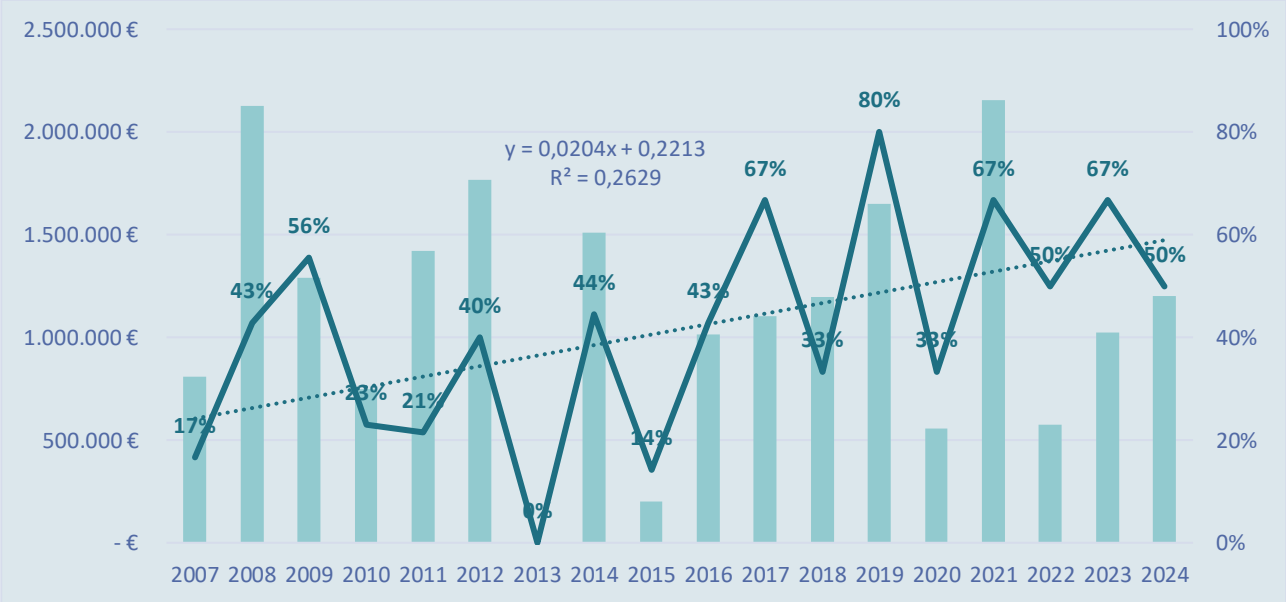
- La **alineación con los enfoques estratégicos** de eLankidetza, puesto que hay más proyectos que se alinean a aspectos no prioritarios de la cooperación vasca.
- La **suficiencia de las acciones del proyecto para lograr los cambios deseados** en las personas destinatarias, dado que la percepción es más negativa que en otras regiones.
- El **fortalecimiento de las organizaciones**, ya que se aprecian menos cambios en materia de planificación y gestión.

Desde África, se subraya la **poca orientación del instrumento a la configuración de alianzas** entre solicitantes y locales, tanto a nivel formal como de acceso al instrumento, como a nivel informal para establecer contactos y sinergias que permitan capitalizar saberes y experiencias de organizaciones "vecinas", fortaleciendo la cooperación Sur-Sur[34].

ASIA

Asia muestra una **gran variabilidad en su tasa de aprobación**, desde ningún proyecto aprobado en la convocatoria de 2013 hasta el 80% de los proyectos en 2019, con una tendencia en general ascendente.

GRÁFICO 89. EVOLUCIÓN DEL PORCENTAJE DE CONCESIÓN (2007-2024), PROYECTOS DE ASIA



Es la región en la que se conceden **más proyectos de empoderamiento de mujeres** (94% sobre el total de proyectos aprobados en dicha región). No se ha apoyado ningún proyecto asiático de protección a personas defensoras.

En lo que refiere al **diseño del instrumento**, desde las organizaciones de India se incide en prever plazos más amplios en la ejecución para equipos y la necesidad de más tiempo para estrategia y reflexión. Además, se aprecia una demanda de flexibilidad (especialmente

[34] La apuesta por las alianzas Sur-Sur nace, sobre todo, por parte de la entidades centro y sudamericanas. Un aspecto que suele dificultar dichas colaboraciones es la barrera idiomática que, en este caso, no supone un obstáculo, ya que incluso con las entidades de Brasil se logra una buena comunicación.

presupuestaria) y señala la carga logística de justificar en territorios remotos, subrayando la importancia de la interlocución y de intermediarios que ayuden a traducir y comunicar mejor el trabajo en terreno.

CAPÍTULO 8. SÍNTESIS INTERPRETATIVA

ZOOM SOBRE LOS RESULTADOS O CAMBIOS LOGRADOS

La percepción global sobre los cambios generados es positiva, con puntuaciones de logro medio o medio-altas. Si ampliamos el zoom sobre los mismos, no obstante, emergen escenarios específicos de logro:

CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES FINANCIADAS:

A. La distribución de las transformaciones logradas **no es total** (aproximadamente la mitad de las entidades), **ni influye por igual en todo tipo de organizaciones** (más en las organizaciones locales).
B. **Los cambios en las organizaciones están vinculadas al ciclo de proyecto** (planificación y ejecución), pero en menor medida capilarizan institucionalmente en cambios más estructurales.
C. **2/3 de las organizaciones generan alianzas**[35]. En K3 la generación de alianzas es más puntual y en K1 se consideran que las alianzas pueden ser heredadas de espacios previos de colaboración. Se trata de alianzas horizontales parcialmente dependientes de la iniciativa de las entidades y consorcios.

CAMBIOS EN LAS POBLACIONES FINALES DE LOS PROYECTOS:

A. Se aprecia **coherencia con alineamiento estratégico**, es decir, aquellos horizontes de cambio más estratégicos los que se consiguen en mayor grado. Por ejemplo, la percepción de logro de la reducción de la pobreza un elemento conseguido en menor medida.
B. **En K1 y K2 quizás se logran en mayor medida aspectos con menos implicación estructural** (capacidades locales, participación, poder local VS sostenibilidad ecológica, género, pobreza, etc.).
C. **En K3 los principales cambios tienen que ver con transformaciones a nivel individual** (consumo responsable) o de "mera disposición" (conocimiento mutuo y empatía), frente a otros más actitudinales/comportamiento (participación transformadora / solidaridad) que podrían estar apuntando a una ciudadanía vasca más comprometida.

Asimismo, las **sinergias con otras políticas públicas se perciben como limitadas**, poco sustanciosas y dependientes de voluntades o liderazgos individuales.

[35] Este hallazgo proviene de la encuesta a entidades y la encuesta a personal expatriado, donde el 67,8% y el 65% respectivamente de las entidades y/o del personal expatriado responden que a raíz del proyecto apoyado por la convocatoria de ayudas se han puesto en marcha “Nuevas acciones puntuales con la entidad con la que colaboras en el último proyecto financiado por eLankidetza". Incluye, por tanto, alianzas formales (consorcios) e informales.

HIPÓTESIS GENERAL SOBRE LA EXPLICACIÓN DE RESULTADOS

El instrumento ha demostrado ser, a lo largo de los años, un **mecanismo diferencial** en el ámbito de la cooperación de otras agencias del entorno. Este valor diferencial respecto a otras agencias de cooperación se sustenta sobre todo por:

1) Una mayor **inclinación estratégica hacia transformaciones estructurales** en detrimento de apuestas de carácter más asistencialista.
2) Una mayor **flexibilidad y autonomía operativa durante la ejecución** de los proyectos ante escenarios cambiantes.
3) Una **mayor dotación de recursos y estabilidad presupuestaria** a lo largo del período.

Esta flexibilidad hacia afuera ha sido también concebida en el propio diseño del instrumento, a menudo adaptable y adaptado a los marcos normativos y estratégicos de referencia. Muchas de estas actualizaciones se han demostrado además eficaces en su objetivo directo.

Además de las explicaciones vinculadas a la disponibilidad de recursos y a la actualización estratégica y normativa que puede explicar los resultados positivos, se encuentran otras vías de interpretación para comprender las casuísticas específicas no tan positivas:

- Se trata de un instrumento orientado al cumplimiento con intención estratégica clara auspiciada en gran medida por los diferentes Planes Directores que vertebran y proporcionan un marco a las sucesivas convocatorias, **pero con poco énfasis en los procesos de acompañamiento y aprendizaje**.

  En esta línea, se observa un salto entre la formulación, muchas veces instrumental, y la ejecución (procesos operativos): resulta complejo dibujar la trazabilidad entre los resultados y las acciones desarrolladas por eLankidetza para lograrlos (más allá de la financiación en sí misma). Un ejemplo sintomático es que las entidades refieren siempre mayor dificultad en los requisitos vinculados a la calidad que en los requisitos formales.

- **Diseño de la convocatoria que limita los procesos de transformación social**:
  - Convocatoria fragmentada (no corrida) con vacíos temporales.
  - Baremación con dificultad de discriminar entre propuestas más orientadas a las transformación o innovadoras
  - Baremación que puede cambiar de una convocatoria a otra (poca previsibilidad en la aplicación práctica del baremo).
  - Ausencia de implementación del PRO orientada a la sostenibilidad de los proyectos (aspecto referido en muchas ocasiones como especialmente complejo)
  - Concurrencia competitiva.
- Estructura de la convocatoria que no alimenta la gestación de alianzas sólidas y duraderas.
- Ausencia de una estrategia clara con procedimientos y recursos concretos y específicos para lograr una mayor coherencia entre políticas.

A continuación, se plantean algunas hipótesis que vienen a ampliar o concretar este marco general de interpretación propuesto.

HIPÓTESIS SOBRE LOS RECURSOS

El instrumento ha contado con una **financiación sostenida** con convocatorias todos los años siempre resuelta en plazo, una reserva de fondos cumplida, y con un presupuesto y una tasa de aprobación mayor que otros mecanismos de financiación de otras agencias en España. Las cifras de la financiación cuadran con la percepción de las entidades adjudicatarias (especialmente las locales), que no problematizan la financiación disponible.

La disponibilidad de recursos internos en eLankidetza para la gestión del instrumento no ha sido tan estable y suficiente en todo el período analizado. Se cuestiona ampliamente el número y perfiles disponibles en etapas anteriores, de la misma manera que se reconocen generalizadamente las mejoras establecidas en términos de consolidación de un equipo estable con procedimiento definidos, y con un cambio relevante hacia una gestión digitalizada de la convocatoria.

No obstante, persisten algunas **carencias asociadas a la homogenización de criterios de aplicación del baremo y a un menor ajuste de los recursos del trabajo administrativo**, entre otros. Se comparte una percepción generalizada de la **complejidad del funcionamiento del baremo**. Suman a esto, las **dificultades internas en la aplicación de los enfoques transversales**.

En todo caso, los desafíos de gobernanza interna han variado a medida que se ganaba en madurez institucional: de la escasez de recursos al reto de establecer un modelo de gobernanza óptima de los mismos en un escenario atravesado por un **formato extractivista de la convocatoria** en el que se requieren todos los recursos de manera muy intensa en un período acotado de tiempo. El modelo de convocatoria única no estaría ayudando por tanto a una gestión más eficiente de los recursos, que permitiese abordar otros retos organizacionales.

HIPÓTESIS SOBRE LA CONCEPCIÓN DEL PRO COMO UN CONGLOMERADO

Pese a las actualizaciones periódicas del instrumento, la estructura capitular del mismo no ha sido modificada en el período analizado. **La articulación en los 3 capítulos sirve para ordenar y estructurar los procesos, pero no interpela bien todas las realidades del ecosistema inmediato al que está orientado el PRO**.

Cada uno de los capítulos responde a una lógica contextual, relacional, sustantiva, de marco de políticas públicas y de *timing* diferentes. La homogenización en el mismo cauce de la convocatoria estaría dejando fuera a particularidades vinculadas con cada uno de los capítulos. Esta “normalización” sobre el común denominador le podría estar restando potencial transformador al instrumento en la medida que no se ajusta totalmente a su nicho de actuación. En concreto, algunos sesgos o lagunas vinculadas con esta disposición:

a. Proyectos de menor envergadura y/o con un componente más elevado de experimentación o innovación social.
b. Menor pluralidad de los agentes con los que trabaja (mayoritariamente fundaciones o asociaciones), dejando relegados a un tercer plano a otro tipo de actores (como centros de investigación, universidades), o a entidades con menor grado de tecnificación o estructura con dificultades para adelantar gastos o abordar la cofinanciación.

c. Proyectos más acompasados con el calendario escolar (k3), que vinculen en mayor medida con la educación formal en aras de contar con una mayor capilaridad en el territorio.

HIPÓTESIS DE ACOMPAÑAMIENTO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE

Como se recoge con anterioridad, se identifica una "desconexión sistémica" para lograr resultados esperados o cambios en las organizaciones y en las poblaciones de los proyectos financiados. El instrumento estaría articulado en torno a la fase de baremación, poniendo poco énfasis programático en otras fases. Este salto radica en la **ausencia o déficit de implementación de procesos y disposiciones estructurales clave** en este sentido:

1. **Déficit de acciones que acompañen de manera más intensa la ejecución de los proyectos,** más allá del seguimiento administrativo. Es decir, se detecta una ausencia clara de espacios de diálogo con las entidades en todo el proceso. Por ejemplo, cabe resaltar la ausencia de procesos de acompañamiento que ayuden aterrizar las narrativas complejas desarrolladas en la formulación (sobre todo en las transversales).

2. Escasez de acciones que sirvan para conectar los proyectos y entidades con otras experiencias, actores o programas del entorno que puedan ser inspiradores.

3. **Ausencia de una política de evaluación** en eLankidetza que defina y unifique aproximaciones metodológicas, criterios de calidad y productos esperados.

4. **Ausencia de recursos y acciones, que orienten los productos de evaluación a mejoras en los proyectos y en las organizaciones financiadas, así como carencia de una política global de gestión del conocimiento** que, de manera integral y a la luz de las evaluaciones, provea de aprendizajes institucionales que puedan servir para reforzar y orientar estratégica y operativamente el instrumento y eLankidetza en su conjunto.

Este salto o "desconexión sistémica" en el rol de eLankidetza entre la baremación de los proyectos y los cambios que éstos generan, **puede mitigar la orientación a resultados y transformaciones sociales del instrumento en la medida que no se establecen mecanismos para asegurar la calidad técnica de los proyectos, así como una mayor capitalización de saberes de las entidades y otros recursos o actores del entorno**.

HIPÓTESIS DE GÉNERO

En eLankidetza

El instrumento, comparado con otras agencias del entorno**, no plantea una mejora de la puntuación del criterio de igualdad de género en el baremo**. En otras Agencias, esta dimensión en sus diferentes aproximaciones cuenta con una mayor importancia en la ponderación del baremo. Asimismo, la reserva de fondos con la que cuenta eLankidetza para proyectos de empoderamiento no discrimina. Es decir, no se logra activar ya que siempre se cuenta con un número superior de proyecto que lo solicitan y que son aprobados por su elevada puntuación. Se trata, por tanto, de una **medida sin relevancia sustantiva**, más allá de que pueda incentivar una mayor formulación instrumental hacia proyectos de empoderamiento.

También se han detectado algunas cuestiones clave que afectan a la valoración de los proyectos de empoderamiento:

1. **Variabilidad**: la probabilidad de ser aprobado un proyecto definido como de empoderamiento varía en función de la convocatoria o período, a diferencia de otro tipo de proyectos.
2. Se ha observado una **disonancia** entre lo que las entidades consideran como empoderamiento y lo que eLankidetza define como tal. Esa divergencia tiende a aumentarse en el tiempo, con un punto álgido en 2022. Este año también coincide con una bajada en las puntuaciones de la transversal de género.

Se pueden establecer dos lecturas posibles a esta disposición de los datos, pudiendo ser ambas complementarias:

A) **Lógica de proyectos**: cierto déficit de conocimiento de los proyectos presentados sobre esta cuestión; apuesta instrumental por esta temática.

B) **Lógica de baremación**: mayor restricción o exigencia del equipo baremador sobre elementos vinculados al género respecto a otro tipo de temáticas; heterogeneidad en la conceptualización y aplicación de criterios por el equipo baremador; ausencia en el equipo baremador de personal técnico con competencias para establecer juicios o toma de decisiones desde la perspectiva de género (persona responsable de género ya no barema).

Por último, el instrumento no está actualizado o adaptado a responder a las diferentes problemáticas vinculadas al género que se están desarrollando en los diferentes contextos en los que se insertan los proyectos; **contextos en los que el rol de la mujer o la capacidad de ejercer los derechos por parte de las mujeres ha retrocedido** y dónde, por lo tanto, es más complicado (y necesario) plantear proyectos de empoderamiento.

En las organizaciones y proyectos financiados

Las entidades financiadas presentan un alineamiento alto con la estrategia de empoderamiento de mujeres, pero no se observa un alineamiento tan claro en términos institucionales y explícitamente feministas.

Se observa una correspondencia estratégica entre en términos de género entre lo que preconiza el instrumento y los alineamientos proyectados por las entidades (empoderamiento 4,5/5). Los criterios positivos establecidos en la convocatoria tienen una influencia positiva clara en las entidades: la tendencia de entidades que cuentan con un Plan Pro Equidad de Género o Política de Género es claramente ascendente (sobre todo para las organizaciones locales), como también lo es el % de recursos destinados a acciones externas e internas (institución), vinculados a la equidad de género. Asimismo, la incorporación de la perspectiva de género en los proyectos también emerge como una cuestión prioritaria para las entidades, siendo este uno de los más consistentes en la formulación de las transversales.

No obstante, se identifican **indicios que apuntan a una apropiación más instrumental, declarativa o menos profunda** de esta cuestión:

- Las políticas de género, Planes PRO Equidad de Género o equivalentes no siempre cuentan con recursos suficientes o específicos para llevarlos a cabo.
- En muchas ocasiones, se declara un encaje más instrumental de cara a la baremación que coherente y aterrizado en el proyecto.
- Las organizaciones priorizan transversalidad de la perspectiva de género en los proyectos, pero no tienen como prioridad constituirse como una organización feminista.

En síntesis, la apropiación de género tiene un componente más programático, externo (proyectos) y en ocasiones instrumental, que profundo e interno en la organización. Se cuenta con un enfoque e intención, pero con una menor profundidad crítica y suficiencia de recursos que busque rearticular estructuralmente el sistema de privilegios y poderes atravesados por el género en las organizaciones.

HIPÓTESIS SOBRE LAS ÁREAS GEOGRÁFICAS

PRO es un instrumento que se presenta como un todo homogéneo, en cuanto a recursos, mecanismos y adaptaciones a las diferentes áreas geográficas. Es decir, el instrumento no se anticipa, corrige o incorpora de manera clara las diferentes especificidades territoriales. Esto supone diferentes sesgos o una implementación diferencial en las diferentes áreas geográficas.

Diferentes informaciones recogidas en este informe lo constatan:

1. **eLankidetza** es la única Agencia de Cooperación del total analizado, que cuenta con una reserva específica de fondos para África Subsahariana (4 puntos de un total de 100 para proyectos del K1 que se desarrollan en África y 2 puntos de un total de 1000 para proyectos del K3/Educación para la Transformación Social (EpTS) que establecen alianzas con agentes africanos). Sin embargo, estos puntos en los que se traduce la acción positiva de eLankidetza, tienen un peso relativo mucho menor en comparación con el otorgan otras agencias al criterio de priorización geográfica. Esta medida, a pesar de que se ha demostrado eficaz en su propósito, no es definitiva para un mayor anclaje africano del instrumento, ya que los proyectos continúan contando con una tasa de aprobación y una puntuación media menor frente a otras regiones.
2. Según el contexto, **los obstáculos que enfrentan las organizaciones** para acceder y mantener la financiación **mutan en función de las condiciones** en las que se ejecutan los proyectos. Estas barreras muestran una variabilidad notable y, aunque eLankidetza a menudo responde a ellas con flexibilidad, el instrumento se percibe como **excesivamente estandarizado o de "talla única",** frente a necesidades cambiantes y que, por tanto, requerirían un **acercamiento más hecho a medida**, que tenga en cuenta la realidad de los proyectos a lo largo de todas las fases de la convocatoria (acceso, ejecución y evaluación).
3. Muy relacionado con el elemento anterior, se ha detectado que en determinados países de África y CAMEXCA eLankidetza actúa por dos vías de forma simultánea, PRO y AH, lo cual genera oportunidades para potenciar la **complementariedad entre instrumentos**, un aspecto que también requiere de un **tratamiento diferenciado según el contexto de intervención.**
4. Algunas regiones reportan una **mayor presión sobre los recursos para sus proyectos**, en concreto, se detectan **carencias financieras y de personal** en aquellos de CAMEXCA y África, lo que puede repercutir en la puesta en marcha de los procesos y, en definitiva, el impacto del instrumento en dichas regiones. La limitación de PRO para financiar estructura tensiona especialmente estas áreas

geográficas, una tensión agravada además por el porcentaje admitido por eLankidetza para financiar gastos indirectos, el menor de todas las Agencias de Cooperación analizadas.

5. Las alianzas entre entidades vascas y locales son muy dependientes de las relaciones históricas en las que dichas relaciones fueron establecidas, **sin que se pueda atribuir al instrumento un avance claro en la horizontalidad y la consolidación** de las relaciones **en todas las áreas geográficas.**
6. En algunas regiones se ha podido aprovechar la financiación de PRO para fortalecer determinadas **fases de ciclo del proyecto: la evaluación.** Pese al límite presupuestario ante los gastos destinados a la evaluación fijado en eLankidetza en el 2% (frente a otras agencias que lo fijan entre el 3 o 5% o únicamente plantean límites por debajo), por ejemplo, en Sudamérica actualmente se percibe una **cultura de la evaluación más consolidada**, lo cual desafía al instrumento a impulsar mejoras **también en el resto de las regiones**.

Por todo lo anterior, se aprecia **un sesgo en favor de las necesidades de los proyectos latinoamericanos**, tanto cuantitativa como cualitativamente:

A. Desde una perspectiva numérica, **más de la mitad de los proyectos concedidos se ubican en Sudamérica o CAMEXCA** y, teniendo en cuenta que casi otro tercio corresponden a K3/Euskadi, el porcentaje restante (relativamente pequeño) es el que queda disponible para repartir entre otras regiones como África o Asía, donde eLankidetza tiene una menor presencia.
B. Desde un punto de vista más cualitativo, el diseño del instrumento, el baremo y los requisitos durante la fase de ejecución están **orientados a contextos donde es posible asegurar una puesta en marcha relativamente previsible, existen alianzas ya establecidas, contextos poco cambiantes, etc.** respondiendo a mejor a la lógica de las intervenciones sudamericanas y, no tanto de otros contextos como África Subsahariana o CAMEXCA, donde presenta una menor adecuación territorial.

En resumen, el PRO es un instrumento bien dotado, sostenido en el tiempo, y con un valor diferencial respecto a otros analizados por su apuesta estratégica por cambios estructurales frente a enfoques más asistencialistas, y por su flexibilidad operativa. También se pone en valor la accesibilidad del equipo de referencia de eLankidetza. El instrumento pivota en gran medida, con una gran influencia y protagonismo claro, sobre el proceso de baremación. Esta orientación estratégica no ha sido del todo acompañada por una apuesta operativa que dotase de acciones, recursos e intención a un mayor acompañamiento y espacios de diálogo durante la ejecución de los proyectos.

Es este salto o desconexión entre la formulación y la operativa posterior que podría estar restando potencial transformador real al instrumento. O, dicho, de otra manera, el PRO es un mecanismo con un alto grado de madurez e intención estratégica contemplada en los diferentes Planes Directores, y esto se traslada a los proyectos financiados, pero: (1)

presenta una limitación de procesos que permitan asegurar la calidad de las ejecuciones de las intervenciones y, por ende, su capacidad transformadora. (2) El déficit de una capilarización estructural de la perspectiva de género en las entidades; (3) La ausencia de enfoques diferenciados por áreas geográficas, (4) contar con una convocatoria única que "retenga" la mayoría de los recursos de eLankidetza en parte del año, o (5) la unificación de los 3 capítulos en una misma convocatoria dejando al margen otros potenciales nichos de intervención particulares de cada capítulo, (6) escaso aprovechamiento de los aprendizajes generados a nivel de proyecto y (7) de los recursos que pueden proveer otro tipo de organizaciones o actores, también podrían estar limitando el potencial transformador del instrumento.

CAPÍTULO 9. RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA

Este capítulo recoge las principales recomendaciones derivadas del proceso de evaluación. Las propuestas se organizan a partir de los principales nudos identificados en el análisis y buscar orientar posibles mejores en el diseño, gestión, seguimiento y uso del instrumento.

Las recomendaciones se plantean con un carácter abierto y, aunque se apoyan en los datos y evidencias generados durante la evaluación, **su concreción requiere de espacios de reflexión que orienten su viabilidad, oportunidad y relevancia en el momento actual del instrumento.**

Para facilitar su lectura, estas se presentan de forma sintética y operativa:

1. En primer lugar, se identifica la dimensión o ámbito de mejora al que remite cada recomendación.
2. En segundo lugar, se formula el nudo principal que se pretende abordar.
3. A continuación, se recoge un diagnóstico sintético del problema detectado.
4. Por último, se plantean posibles líneas de actuación para responder a dicho nudo, procurando mantener un equilibrio entre propuestas de carácter estratégico y ajustes operativos más concretos.

DIMENSIÓN	NUDO	DIAGNÓSTICO	PROPUESTAS
Arquitectura del instrumento	Actualización y diferenciación de las líneas de actuación	-La clasificación por capítulos sigue ordenando administrativamente la convocatoria, pero aparece desbordada por la evolución de las prácticas: solapamientos entre K1 y K2, K2 como modalidad difusa y K3 atravesado por enfoques de transformación local-global, educación formal e incidencia. -La homogeneización en un mismo cauce limita el ajuste a las particularidades de cada capítulo y puede dejar fuera proyectos de menor escala, propuestas experimentales o actores menos habituales. -La articulación del instrumento en torno a una sola convocatoria supone una lógica extractivista de los recursos de eLankidetza que dificulta la gobernanza de los mismos.	Valorar la fragmentación de la convocatoria única en varias convocatorias con el objetivo de responder mejor a las diferentes casuísticas y escenarios sustantivos, contextuales y de tipología de proyectos, al mismo tiempo que se favorece una gestión más equilibrada de los recursos en eLankidetza. Desde esta perspectiva, la realización de convocatorias más homogéneas podría tener en cuenta los siguientes elementos: • Redefinición de los 3 capítulos, diferenciando K3. Valorar la incorporación de formulaciones más influidas por la Teoría del Cambio y no solo por el encaje formal en capítulos. • Establecer una convocatoria para proyectos más vinculados con la innovación o experimentación social, con un dimensionamiento más acotado. • Establecer una convocatoria que contemple lógicas multiactor y/o multinivel. • Convocatoria orientada a los procesos de mayor implicación estructural. Explorar la vía de líneas de financiación abierta para apostar por procesos de continuidad sin concurrencia competitiva o mediante una formulación simplificada
Dotación y sostenibilidad	Alineación del reparto presupuestario con prioridades, demanda real y sostenibilidad del sector	-El volumen global de PRO es alto, pero el reparto por capítulos se percibe en parte como heredado. K1 y K3 concentran demanda no financiada, K3 acumula exigencias sin una dotación equivalente y K2 queda en una posición marginal. -Al mismo tiempo, el PRO sostiene parte de las estructuras y salarios de las entidades de forma indirecta, dependiente de la aprobación anual de proyectos.	Establecer una revisión periódica del reparto por capítulos u otras lógicas de diferenciación entre posibles diferentes convocatorias, vinculada a prioridades estratégicas, demanda efectiva, notas de corte y proyectos que quedan fuera por agotamiento de fondos.
Financiación	Revisión de límites financieros y reconocimiento de costes reales y mayor adaptabilidad a los contextos.	-Los límites de indirectos, la cofinanciación, los topes de personal y la elegibilidad de determinadas partidas generan una brecha entre el presupuesto aprobado y los costes reales de ejecución. Esta brecha se intensifica en contextos con mayores restricciones legales, administrativas, fiscales, logísticas o cambiarias, donde el presupuesto aprobado no siempre permite responder con suficiente adaptabilidad a la ejecución real -Se señalan costes necesarios que hoy no siempre encajan: identificación, trámites legales, tasas, certificaciones, movilidad, logística, aportes locales, gestión, seguimiento o pérdidas por tipo de cambio.	1)Sobre coste indirectos: Valorar fórmulas de mayor progresividad de costes indirectos por tipo o tamaño de proyecto (y no tanto por tramos de importe de los costes); estudiar la distribución de indirectos entre entidad solicitante y socia local; revisar topes de personal y flexibilizar la cofinanciación en determinados casos. 2)Incorporar o flexibilizar partidas para costes obligatorios de contexto, identificación, diagnóstico, trámites inevitables, aportes valorizados y gestión real. 3)En contextos con restricciones, aceptar referencias bancarias locales y considerar mecanismos de actualización por tipo de cambio.
Tiempos del instrumento	Ajuste de duración, calendario y concurrencia a procesos de medio y largo plazo	-El límite de 24 meses, la convocatoria anual, los vacíos temporales y la concentración de carga en períodos acotados tensionan procesos que requieren continuidad. -La concurrencia se valora por su transparencia y apertura, pero obliga a reformular, competir y justificar de nuevo procesos conocidos, generando incertidumbre, cortes de financiación y carga de gestión. -La prórroga opera con frecuencia como mecanismo ordinario de ajuste ante tiempos poco realistas.	1)Revisar de forma integrada la duración, el calendario y la lógica de concurrencia del instrumento. Para determinados procesos (especialmente primeras fases, proyectos con infraestructura, articulación territorial o apropiación comunitaria) conviene valorar duraciones superiores o fases encadenadas con formulación simplificada cuando exista una trayectoria estable. Esta revisión podría acompañarse de calendarios más estables y anticipados, resolución más temprana, y adaptación del inicio administrativo al inicio real cuando esté justificado

DIMENSIÓN	NUDO	DIAGNÓSTICO	PROPUESTAS
Carga administrativa	Simplificación de formulación, documentación y justificación desde la proporcionalidad	El obstáculo no se sitúa solo en los requisitos de acceso, sino en la exigencia técnica, metodológica y documental de la propuesta y de la justificación. La documentación se justifica por el control del dinero público, pero aparece como sobredimensionada, desigual y a veces duplicada. Esta carga afecta de forma especial a entidades pequeñas o con menor estructura técnica.	1) Simplificar formularios, hacerlos más claros y orientados a lo relevante, diferenciar requisitos por volumen, trayectoria o tipo de proyecto, reducir duplicidades y revisar exigencias que generan carga sin valor añadido proporcional. 2)Revisar documentación por fase, distinguiendo requisitos imprescindibles y con necesidad jurídica clara, de anexos prescindibles. En la medida de lo posible, no volver a pedir información ya disponible por defecto, sino solo tras modificación sustancial.
Digitalización y gestión adaptativa	Digitalización simplificadora y flexibilización durante la ejecución	-La digitalización puede mejorar la gestión, pero si reproduce la burocracia existente puede trasladar la carga a las organizaciones. -Al mismo tiempo, los procedimientos para introducir modificaciones técnicas o presupuestarias se perciben como complejos y lentos, mientras que los proyectos operan en contextos cambiantes.	1)Mejorar herramientas digitales para reducir duplicidades, facilitar la carga documental, asegurar trazabilidad y ser intuitivas. La digitalización debería acompañar una simplificación previa del proceso. 2) Simplificar la solicitud y aprobación de modificaciones, reducir tiempos de respuesta, permitir ajustes ágiles en presupuesto y actividades, incorporar márgenes de flexibilidad desde el diseño y valorar la capacidad de adaptación como indicador de calidad, no como desviación negativa por defecto.
Diálogo y cuidado del ecosistema	Transparencia, previsibilidad y capacidad pedagógica de la baremación	Las entidades demandan conocer con mayor detalle cómo se ha puntuado cada criterio. La falta de devolución cualitativa dificulta aprender entre convocatorias y alimenta la percepción de opacidad o variabilidad interpretativa. También se identifica dificultad para que la baremación discrimine propuestas con mayor orientación transformadora o innovación social, especialmente cuando no queda claro qué evidencias permiten acreditar ese valor.	1)Reforzar los espacios de diálogo entre eLankidetza y las entidades: -Devolver puntuaciones detalladas por subcriterio, acompañadas de comentarios cualitativos mínimos y orientaciones concretas. -Habilitar espacios grupales posteriores a la baremación, reforzar mecanismos de feedback y sistematizar aportes de proyectos que no alcanzaron la puntuación requerida. 2) Ampliar la transparencia y facilitar los procesos de formulación: precisar umbrales, evidencias esperadas y supuestos de exclusión, elaborar guías de interpretación por criterio, adelantar espacios internos de contraste y establecer marcos más estables que reduzcan variabilidad entre personas, años y territorios.
	Refuerzo del seguimiento, la interlocución y los canales entre actores	La relación con eLankidetza se activa sobre todo en momentos formales: convocatoria, justificación, modificaciones o pagos. El equipo identifica la necesidad de replantear el acompañamiento y seguimiento a las entidades, con mayor diferenciación territorial, mejor comprensión de necesidades y una presencia más sostenida.	1)Generar espacios y procesos para reforzar el seguimiento: reinstalar reuniones de devolución y cierre; clarificar referentes; programar contactos de seguimiento; abrir canales de consulta técnica durante formulación y ejecución que sirvan, entre otras cuestiones, para poder aterrizar con fundamentación y coherencia las diferentes transversales; generar espacios de intercambio más allá de hitos administrativos, intensificando la frecuencia de las visitas. La lógica que subyace a estos espacios no sería de auditoría técnica, sino de construcción y fortalecimiento colectivo.

DIMENSIÓN	NUDO	DIAGNÓSTICO	PROPUESTAS
			En esta línea, se plantea definir niveles diferenciados de acompañamiento según territorio, tipo de entidad, complejidad y momento del ciclo. 2) Generar espacios multiactor con el objetivo de identificar sinergias, conectar actores y recursos con la finalidad de capitalizar aprendizajes compartidos.
Transversales y prioridades	Integración cualitativa y contextualizada de transversales, reservas y prioridades territoriales	Los enfoques transversales, reservas y prioridades se valoran como necesarios, pero pueden generar efectos ambiguos si no se acompañan de criterios claros, contextualización territorial y aprendizaje. Existe riesgo de formulaciones forzadas para obtener puntuación, sobrecarga por exigencia simultánea de enfoques y dificultades en contextos donde determinados enfoques están criminalizados o retroceden.	Establecer una mayor claridad sobre las transversales: definir con mayor claridad cuáles transversales son prioritarias; permitir que las entidades justifiquen dónde tiene mayor valor añadido su proyecto; valorar la calidad de la integración frente a la acumulación formal
Acceso y equidad	Reducción de barreras para entidades pequeñas, menos tecnificadas o con menor capacidad financiera	La combinación de cofinanciación, estructura previa, capacidad de formular, carga administrativa y límites presupuestarios puede favorecer de facto a entidades con mayor estructura. Aplicar el mismo nivel de exigencia y control a proyectos y entidades muy distintas produce efectos de inequidad en el acceso.	Abrir espacios específicos con entidades pequeñas o con proyectos denegados para identificar barreras, crear acompañamiento previo a la formulación, diferenciar líneas o escalas de financiación, ajustar cofinanciación y requisitos según tipología, y aplicar proporcionalidad administrativa por tamaño, presupuesto y complejidad.
Adecuación territorial (proyectos K1 y K2)	Diferenciación del instrumento según contextos geográficos y administrativos	-Se detectan restricciones legales, fiscales, administrativas, políticas y de seguridad que encarecen o dificultan la ejecución. El equipo técnico señala que el baremo puede responder más a una lógica latinoamericana que a otros contextos, como el africano, y que faltan enfoques diferenciados por región y tipo de entidad.	1)Introducir criterios de flexibilidad contextual: adaptar evidencias y justificaciones cuando existan restricciones documentadas; reforzar acompañamiento en países con mayor complejidad; reequilibrar algunas pautas regionales mediante el baremo. 2)Anticipar situaciones excepcionales en los contextos de ejecución de los proyectos mediante la identificación de escenarios posibles, principales riesgos y medidas de mitigación ante restricciones legales, crisis políticas, problemas de seguridad u otros factores que afecten a la ejecución.
Evaluación y conocimiento	Conversión de la evaluación y la gestión del conocimiento en aprendizaje útil	-Las evaluaciones contienen información valiosa, pero a menudo se gestionan como producto formal o anexo de justificación. -El aprendizaje se genera, pero no siempre se capitaliza institucionalmente; existe acumulación dispersa de información con poco uso operativo.	1)Diseñar un marco general de evaluación que establezca premisas metodológicas compartidas, así como procedimientos y criterios para favorecer el uso de las evaluaciones. 2) Articular un sistema sencillo de gestión del conocimiento con indicadores básicos estructurados en torno a un cuadro de mando, que permita elaborar síntesis por convocatoria, repositorios temáticos. Habilitar procesos, personas y mecanismos orientados a una revisión periódica de aprendizajes, así como a la canalización de los mismos para una toma de decisión más efectiva y apegada a la realidad de los proyectos en el seno de eLankidetza. Identificación de patrones de proyectos denegados/no presentados y espacios internos del Servicio de Coordinación Técnica y del Servicio de Coordinación Estratégica de eLankidetza
Gestión interna	Protocolización, memoria institucional y reequilibrio de cargas de trabajo	-La gestión se apoya demasiado en recuerdos, personas concretas y aprendizajes no formalizados. -La rotación, la compartimentalización y la falta de sistematización generan demoras y pérdida de conocimiento.	Refuerzo de la coordinación interna: • Elaborar un mapa completo del proceso de convocatoria, con tiempos, responsables y coordinación entre servicios.

DIMENSIÓN	NUDO	DIAGNÓSTICO	PROPUESTAS
		A la vez, la carga de baremación y gestión absorbe capacidad interna y desplaza funciones de seguimiento, aprendizaje y acompañamiento.	• Realizar sesiones de cierre tras cada convocatoria, consolidar manuales, repositorios y protocolos de traspaso, y reservar espacios internos de contraste antes, durante y después de la baremación.
Alianzas e innovación	Impulso de alianzas horizontales, innovación y articulación territorial	-El instrumento ofrece poco tiempo, espacios e incentivos para construir confianza, colaboración Sur-Sur, articulaciones territoriales o alianzas entre actores diversos. -La estructura de la convocatoria tiende a ordenar la relación en torno al proyecto y a la entidad socia, pero no alimenta suficientemente alianzas sólidas, duraderas y con recursos propios. -Algunas alianzas y resultados transformadores se generan cuando los proyectos permiten innovación y vínculos con actores no tradicionales.	1)Incorporar una dimensión específica de alianzas horizontales con financiación para intercambios, aprendizaje y articulación Sur-Sur. 2)Abrir líneas o criterios para procesos de innovación social, productiva, comercial o ambiental y facilitar vínculos con academia, gobiernos locales, sector privado, ciudadanía, movimientos sociales o redes comunitarias. 3)Divulgar casos de éxito que activen alianzas territoriales.
Coherencia de políticas	Conexión del instrumento con una estrategia institucional más amplia	-La lógica de convocatoria abierta limita la planificación de sinergias y la conexión del instrumento con otras políticas públicas. Las sinergias existentes se perciben como limitadas, poco sustantivas y dependientes de voluntades, liderazgos individuales o coincidencias puntuales, más que como resultado de una estrategia institucional sostenida. -Se identifica la ausencia de una estrategia clara, con procedimientos y recursos concretos, para lograr mayor coherencia entre políticas.	Definir una estrategia de articulación del instrumento con otras políticas, instrumentos y actores del Gobierno Vasco, acompañada de procedimientos, responsables y recursos específicos. Esta estrategia podría incluir líneas temáticas o ad hoc cuando existan prioridades compartidas, espacios de coordinación interinstitucional y mecanismos para orientar sinergias de forma más sistemática, no solo por oportunidad o iniciativa individual.
Género y empoderamiento	Revisión de la apuesta de género y de la reserva de empoderamiento	-El instrumento incorpora el enfoque de género y cuenta con una reserva específica para proyectos de empoderamiento, pero esta reserva no parece estar teniendo un efecto en la selección. -Se observan diferencias en la forma de definir y valorar el empoderamiento ya que la aprobación de estos proyectos cambia según la convocatoria. -Se identifica cierta distancia entre lo que las entidades formulan y lo que eLankidetza entiende como tal. -Se observa que el enfoque género está muy presente en la formulación, pero no siempre se traduce en los resultados. La disminución de las desigualdades de género aparece como un objetivo muy extendido, aunque su logro se sitúa en un punto intermedio. -La perspectiva de género se tiende a incorporar en los proyectos, pero no se institucionaliza en las organizaciones de manera abiertamente feminista y estructural.	1) Repensar cómo se configura la reserva de fondos destinados a empoderamiento para que logre ser efectiva, sopesando diferentes posibilidades (eliminar o ampliar dicha acción positiva, entre otras). Más allá de esta medida, reforzar la ponderación del género en la baremación del instrumento, favoreciendo o premiando aquellas organizaciones que apuesten por una institucionalización del género en términos feministas. Es decir, valorando otras cuestiones vinculadas con el reparto de poder y privilegios en el seno de las entidades. 2) Reforzar la especialización en género durante la baremación en el equipo de eLankidetza, con criterios compartidos a partir de consensos conceptuales operacionalizados en diferentes ámbitos, y espacios de contraste. Aunque en la actualidad en equipo baremador de eLankidetza ya cuenta con formación en género, es necesario seguir ampliando capacidades en esta área. 3)Revisar y comunicar a las entidades la estrategia de género del instrumento, aclarando qué se entiende por empoderamiento, qué evidencias se esperan y cómo se valora esta dimensión

DIRECCIÓN

Paseo de las Acacias, 3, 1A
28005 Madrid

TELÉFONO

91 542 83 43
638 82 72 151

EMAIL / WEB

cooperativa@andaira.net
www.andaira.net

Andaira
Consultoría
Investigación
Evaluación