

LA COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA Y LA COLABORACIÓN MUNICIPALISTA

Javier García Turza

(Universidad de La Rioja, Ayuntamiento de Logroño)

En primer lugar quería saludaros a todos, porque creo que todos somos de alguna manera partícipes y protagonistas de un tema fundamental como es el de la cooperación al desarrollo. Quiero daros las gracias a la Coordinadora, a la Universidad de La Rioja, a la Secretaría General para la Unión Europea, porque ha hecho posible que se realicen estas jornadas por tercer año consecutivo. El otro día, en unas palabras que de alguna manera se me invitó a pronunciar en este mismo sitio y de forma bastante precipitada, venía a decir que la Universidad debe ser el sitio idóneo para seguir sembrando esa inquietud que todos tenemos que tener por los temas de cooperación, pero especialmente los más jóvenes, y en ese sentido creo que es motivo más que suficiente para daros la enhorabuena.

Antes de comenzar, me gustaría decir que ciertamente estamos en un territorio, La Rioja, Logroño, que creo que es una región solidaria, es una región activa, dinámica, muy concienciada en temas de pobreza, de marginalidad y un largo etcétera. Pero, como sabéis todos, la felicidad absoluta, yo no la conozco, no sé si existe. No tenemos más que mirar a nuestro alrededor lo que está pasando en este momento: el *Prestige* y su mancha negra, las inundaciones, los terremotos, las guerras, las hambrunas que llaman a la puerta de la conciencia de todos. Ahí estamos todos para colaborar.

Más problemático es el problema cotidiano del hambre, de la conculcación de los derechos humanos, de las pandemias, etc.. Y sobre todo, en aquellos momentos en los que ese gran problema ya no aparece en televisión. Ése es el problema que realmente a nosotros

nos atañe, en el sentido de que tenemos que inculcar, despertar, seguir despertando las conciencias de todos nosotros ante la, para nuestra desgracia, cotidianeidad. Y en este sentido creo que estas reuniones son fundamentales, no tanto porque sirvan de retroalimentación, que está bien, sino para que gente nueva, y para que gente conocida, podamos llegar un poquito más de cerca e impulsar unos nuevos valores en todos nosotros. En ese sentido el papel de las instituciones y el papel del Ayuntamiento -de alguna manera ahora yo estoy representando al Ayuntamiento de Logroño- ciertamente pasa por conseguir más medios económicos, importantísimos, porque, sin duda, sin ellos no podemos financiar los proyectos que posteriormente llevarán a cabo las ONG u otras municipalidades, pero sin duda también será obligación de la administración y nuestra centrarse cada vez más en problemas en territorios concretos.

Yo creo que debemos sentir la obligación de no dispersar nuestra ayuda ni nuestros esfuerzos. Debemos llevar a cabo planificaciones y, de hecho, este año 2002, dentro de la convocatoria única (de la que luego hablaré), que conjuntamente llevan a cabo Comunidad Autónoma, Ayuntamiento de Logroño y otros pequeños Ayuntamientos, se está trabajando en proyectos plurianuales que nos van a permitir superar con creces la calidad para llegar a la transformación de las regiones damnificadas. Además, las instituciones públicas tienen que intentar ganarse el interés de todos, en este caso de todos los riojanos, a favor de los problemas del tercer mundo. ¿Cómo? Pues muy claro: animando a todas las localidades, grandes y pequeñas, al margen de colores políticos, a emprender tareas conjuntas en pro de los más necesitados. Y a la vez, estas instituciones públicas también deberán sensibilizar mucho, y especialmente mucho más a nuestros ciudadanos para que sean más solidarios y también más exigentes. Creo que hay que decirlo, hay que ser más exigentes con los políticos en los problemas de cooperación.

¿Y qué entendemos por cooperación? Porque seguro que hoy vamos a hablar de cosas de todos sabidas, pero que conviene de vez en cuando recordarlas. Ante todas esas situaciones a las que me voy refiriendo de injusticia, de desajuste, han sido muchísimas las respuestas que se han ido dando en este sentido (y además desde distintos lugares del planeta), con la intención de paliar en la medida de lo posible el desastre de la globalización de la pobreza en todos los ámbitos. La política de cooperación debe ser entendida dentro de un marco de búsqueda de la reconstitución de la justicia social, del reconocimiento a las poblaciones empobrecidas de sus derechos más fundamentales. Derechos que son inherentes a cada ser humano por el mero hecho de serlo. De esta manera, la cooperación para el desarrollo debe ser entendida como algo más que un mero mecanismo de redistribución de los recursos financieros y tecnológicos, con lo que sin duda se va a poder permitir un cierto desarrollo a escala local. Obviar este aspecto puede dar paso a una cooperación asistencialista o paternalista que no dé respuesta a las propias necesidades de la población. La cooperación debe ser vista por lo tanto como un proceso compartido en el que el diálogo y el intercambio sirvan como instrumentos para ir avanzando en el objetivo común de constituir sociedades cada vez más justas.

En este sentido, se debe entender la cooperación como un mecanismo que permita crear las condiciones para que los pueblos puedan satisfacer sus necesidades por sí mismos, sin dependencia del exterior, y así reforzar la capacidad de decisión de estas sociedades sobre su propio futuro para sentar las bases de su bienestar.

La estrategia de la cooperación debe dejar de ser una cuestión que atienda puramente a las necesidades concretas de los países del tercer mundo para pasar a ser también una cuestión que contemple esa dimensión más global. Asimismo, cada vez hay más gente,

entre los que me incluyo -creo que nos incluimos todos-, que entienden que los proyectos llevados a cabo sobre el terreno no constituyen la única forma de cooperación. Ésta debe incluir programas de educación para la paz, educación para el desarrollo, educación en la sensibilización; insisto en el tema de la sensibilización ya que, a través de estos programas, se puede informar a la ciudadanía sobre cuáles son las causas de las desigualdades, cuáles son las realidades existentes en el Sur, en el mal llamado Tercer Mundo. También nos informarán sobre la necesidad imperiosa de avanzar hacia un nuevo orden económico mundial que sea más justo para toda la Humanidad. De esta manera, la cooperación para el desarrollo debe ser entendida en todo momento bajo esta triple dimensión de transparencia de recursos o de redistribución de la riqueza, de sensibilización sobre las causas de la pobreza y del ejercicio de la presión política, ya que corregir las manifestaciones de las desigualdades sin atacar la raíz de los problemas es limitarse a paliar un estado de cosas que debe ser subvertido. En resumidas cuentas, el objetivo último de la cooperación para el desarrollo debe ser un mundo donde la cooperación, tal y como hoy la entendemos, sea innecesaria.

Hoy me ha tocado hablar de la cooperación descentralizada. Para hablar de la cooperación descentralizada en el caso del Ayuntamiento de Logroño, habría que hablar previamente, y además de forma muy rápida, de la cooperación centralizada, porque yo creo que todavía en muchas mentes persiste la idea de que la cooperación para el desarrollo es una competencia exclusiva de los gobiernos estatales o de las instancias supraestatales. Desde diferentes ONG, y también desde entidades de estudio, se han ido poniendo de manifiesto varias limitaciones que tiene esta cooperación centralizada.

- En primer lugar, la ayuda realizada por el Gobierno central no suele dirigirse a la satisfacción de las necesidades humanas básicas.

cas tales como la alimentación, la vivienda, la salud, la educación.

- En segundo lugar, la elección de los países destinatarios de la ayuda no responde o no suele responder a la voluntad de priorizar a las regiones más necesitadas del planeta y tampoco a la de establecer un trabajo continuado con países con los que existen vínculos históricos. La elección de los países se suele basar muchas veces en criterios de conveniencia estratégica y de intereses comerciales y, de hecho, el defecto más grave de la ayuda oficial hecha desde algunos Estados es el importantísimo peso de ayuda concedida a gobiernos a condición de que se utilice el dinero para la adquisición de bienes y servicios de empresas de los países donantes. Es más, bajo el título de ayuda oficial para el desarrollo se esconde en algunas ocasiones una política de apoyo a los intereses empresariales en el extranjero.

- En tercer lugar, como limitación a esta cooperación centralizada cabría decir que la ayuda oficial hecha desde algunos gobiernos se ve muy limitada en su capacidad de tomar opciones políticas a favor de los más desfavorecidos. La defensa de los derechos humanos y de los pueblos y el refuerzo de poderes locales y estructuras organizativas suele caer fuera del ámbito de una cooperación mediatizada por las presiones políticas a que están sometidos los gobiernos estatales.

Entrando ya a ver, lejos de estas limitaciones, qué es la cooperación descentralizada, convendría afirmar que la cooperación descentralizada surge desde el convencimiento de que la cooperación para el desarrollo no es responsabilidad ni prerrogativa exclusiva de los gobiernos o de las instancias gubernamentales o interestatales, sino que también la sociedad civil, las instituciones autonómicas y en este caso, especialmente las municipales, pueden y deben ser (y son)

agentes de solidaridad con los países del Tercer Mundo, desde su compromiso ciudadano y su libertad para definir sus propios criterios de trabajo. Cooperar desde el ámbito local o desde la sociedad civil organizada supone una oportunidad de llevar a cabo una política y unas acciones de solidaridad con el Sur, libre de condicionamientos políticos o comerciales, hecho que normalmente no se suele dar con la cooperación centralizada. No obstante, el concepto de cooperación descentralizada se concibe por encima de que la gente que gestiona los recursos sea una institución u organismo no gubernamental, en la manera en cómo se gestionan estos recursos, y, por tanto, en cómo se llevan a la práctica las acciones de cooperación sobre el terreno. Así pues, la cooperación descentralizada se fundamenta por su voluntad de participar en proyectos de desarrollo humano y sostenible de los pueblos en los que la participación popular sea un elemento central, esto es, se basa en la defensa y promoción de los derechos y las necesidades básicas de las poblaciones en el ámbito social, económico y cultural a través de una gestión conjunta nacida de las propias iniciativas del tejido social de los países subdesarrollados y el máximo de respeto con el medio ambiente.

La cooperación descentralizada suele ser el reflejo, tiene que ser el reflejo y el canal de las inquietudes de la sociedad en mucha mayor medida que la cooperación realizada entre los Estados, ya que aquélla, la descentralizada, pretende promover el desarrollo local y dar un impulso a las organizaciones y redes asociativas a través de una actitud más participativa. Por tanto, la cooperación descentralizada no se podría concebir sin la participación de la sociedad civil; de esta manera, dicha cooperación pone de relieve a la población organizada y la emplaza en la toma de decisiones de su devenir a través del diálogo, a través de la acción conjunta. Así, es la sociedad civil quien determina sus estrategias y quien decide las prioridades de su propio desarrollo, al serle transferida también a ella dicha responsabilidad.

A su vez, la cooperación descentralizada trata de encontrar caminos que permitan una estructura flexible, de manera que el despliegue del proyecto se puede ir adaptando a las dificultades y necesidades del momento, pudiendo así ir aprendiendo en la medida en que el proyecto se va desarrollando.

¿Quiénes son los agentes de la cooperación descentralizada?

Las instancias administrativas distintas a las del gobierno estatal, el gobierno autonómico, entidades de ámbito provincial, fondos de cooperación, ayuntamientos, mancomunidades, etc., las organizaciones que surgen de la sociedad civil organizada, ONG, sindicatos, entidades ciudadanas.

Si hacemos un poco de historia, en 1988 se crea en el seno de la Federación Española de Municipios un grupo de trabajo que tras diversas jornadas y seminarios se convertirá en el año 1994 en la sección de solidaridad. A partir de 1992 se puede considerar que la cooperación descentralizada adquiere su carta de naturaleza, pues por primera vez se contabilizan dentro del Plan Anual de Cooperación Internacional (PACI) las aportaciones de municipios, diputaciones y comunidades autónomas. La cooperación descentralizada ha logrado en los últimos años un importante peso específico dentro de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) española, tanto en su aspecto cuantitativo, ya que en el año 2000 la contribución de la cooperación descentralizada autonómica y local supone el 14 % total de la Ayuda Oficial al Desarrollo, como sobre todo en el cualitativo. Las aspiraciones y necesidades sociales son crecientes, complejas y cada vez más globalizadoras, de forma que de continuo las corporaciones locales ven ampliada la esfera de sus preocupaciones más allá de las necesidades primarias de tipo material. Por ello, que la atención a las relaciones Norte-Sur, la financiación de proyectos de desarrollo o la subvención a organismos y asociaciones especializadas en estos temas haya

entrado en la agenda de la administración local no es más que el reflejo de esta evolución de la propia concepción y funciones del poder local y de su articulación en el complejo sistema de poderes del Estado democrático.

Y, sin más, voy a hablar en síntesis de cuál es la política del Ayuntamiento de Logroño en un tema tan peculiar como es la cooperación para el desarrollo. Y en ese sentido hay que decir que dentro del marco local, del marco del territorio riojano, el Ayuntamiento de Logroño creo que ha sido pionero en este apartado y no sólo en La Rioja sino que me atrevería a decir también que en una buena parte del norte de España. Y todo ello porque ha seguido el ritmo de la sociedad, el ritmo que le ha marcado la sociedad y porque ha estado siempre atento, desde el principio, a los cambios que en ésta se han ido produciendo. Los primeros esfuerzos, ciertamente coordinados, se van a empezar a realizar a comienzos de los años 90. Desde estos primeros momentos, como he dicho, la unión con la ciudadanía, con los intereses que tenía la ciudadanía, fue total. Desde el año 1991 el Ayuntamiento de Logroño ha dedicado grandes esfuerzos personales y económicos a la cooperación para el desarrollo. Antes, cuando Ernesto Puertas me presentaba, aludía a la edición de una revista que de alguna manera ponía en mis manos; lógicamente el político, si queréis, tiene que acabar firmando y dando el visto bueno a ciertas actividades o a ciertas publicaciones, pero en cualquier caso detrás de todo eso hay muchos años de trabajo, hay mucha ilusión y, lo que es más importante, hay muchas personas; desde luego en este caso yo creo que me he sentido muy acompañado en todo momento, sobre todo, y esto es importante, por gente ilusionada, por gente que conocía muy bien el tema. Esto siempre es importante, y al político, ciertamente, le da mucha seguridad.

Desde el año 1991 el Ayuntamiento ha puesto muchísimos medios, como la Comunidad Autónoma y como otras instituciones y por supuesto como las ONG. El programa municipal de cooperación encontró, creo que en la propia sociedad que lo ha acompañado a lo largo del tiempo y que lo acompaña, su razón de ser, su viabilidad y desde luego un elemento reivindicativo, porque ya desde ese mismo año, 1991, existían numerosas asociaciones, numerosas organizaciones, dedicadas en todo o en parte a buscar o a canalizar fondos para ayudar y cooperar con el Tercer Mundo. El Ayuntamiento, desde un principio, sencillamente lo que hizo fue canalizar esos esfuerzos, aunarlos en la medida de lo posible, porque desde luego ahí hemos ayudado todos, y también, cuando ha sido posible, financiar parte de esas aspiraciones y de esos proyectos. Ese mismo año 1991 se va a formar una primera plataforma, la del 0,7 %, justamente en la misma época en la que el Ayuntamiento inicia su programa de cooperación, es decir, su punto de partida. Además representantes de esas asociaciones, de otros colectivos de la ciudad, asociaciones de vecinos, asociaciones de jóvenes, asociaciones de mujeres, sindicatos, etc., participaban en esos primeros años con el Ayuntamiento en la redacción y propuesta anual de ayudas y en esa tarea se siguió trabajando de forma más o menos coordinada hasta el año 1996, justamente en el que se va a constituir la Coordinadora Regional de ONG, a la que desde entonces pertenece la mayor parte de las organizaciones solidarias. Y es en ese mismo año, en el mes de junio del año 1996, cuando la Comunidad Autónoma de La Rioja promulga su Ley de Cooperación y un año más tarde, en 1997, el Ayuntamiento de Logroño y el Gobierno de La Rioja presentan una convocatoria conjunta de cooperación, uno de los medios que tenemos de trabajar, de conjuntar esfuerzos y desde luego, es quizá el medio en el que el Ayuntamiento de Logroño más financiación pone. Se crea un Consejo

de Cooperación Regional, a partir de esta Ley de Cooperación, en el que están presentes todos los grupos políticos, la Federación de Municipios de La Rioja, el Ayuntamiento de Logroño y tres representantes de la Coordinadora de ONG. En el año 2000 se suman a la convocatoria única varios ayuntamientos riojanos, de tal modo que en este momento contamos ya con la participación del Ayuntamiento de Alcanadre, Alfaro, Autol, Calahorra, Cenicero, Cervera, Cordovín, Haro, y un largo etcétera, para terminar con el Ayuntamiento de Logroño y con el Gobierno de La Rioja.

El Ayuntamiento de Logroño, y voy a procurar no dar más cifras que las justas, suele venir participando anualmente con un aporte aproximado de unos 75 u 80 millones de pesetas (450.000 euros, aproximadamente). Es la cifra, esta última, a la que este año nos vamos acercando.

Junto a esta forma de cooperación, el Ayuntamiento de Logroño lleva una serie de años, especialmente desde que yo llegué a esta responsabilidad, en que traté de desarrollar una línea que ya estaba comenzada, que era la de la cooperación directa o de iniciativa municipal. Es decir, el Ayuntamiento de Logroño está hermanado o está asociado con una serie de poblaciones de todo el mundo. Poblaciones unas del primer mundo -y siento dirigirme en estos términos- que tienen unas finalidades muy concretas, institucionales, intercambio de estudiantes, etc., pero también un hermanamiento, una asociación, términos que de alguna manera no se distinguen entre ellos más que por meros trámites burocráticos, que persiguen con el Tercer Mundo otras cosas, las cooperaciones directas, las ayudas directas. Y en este sentido, insisto, en estos últimos años, el Ayuntamiento ha hecho un especial énfasis en potenciar esta cooperación directa entre municipalidades, entre Ayuntamientos. Especialmente, claro, con los países más desfavorecidos, con los que

tiene relaciones de amistad y, en algunas ocasiones, de hermanamiento; y generalmente se suele hacer a través del contacto con las autoridades locales que nos hacen llegar sus proyectos de desarrollo.

Es lo que llamamos "cooperación directa" o mejor aún "iniciativa municipal". Estas actuaciones se llevan a cabo desde los propios Ayuntamientos o desde el Ayuntamiento de Logroño con una contraparte que puede ser también una ONG. Pero, y esto me parece importante, siempre respondiendo a las necesidades y a la planificación específica del municipio con el que estamos tratando en ese momento; es decir, hay una relación directa, estrecha, telefónica de concejal a concejal o de Ayuntamiento a Ayuntamiento. Para ello, el Ayuntamiento de Logroño reserva todos los años una cantidad, bastante más modesta que la anterior, para llevar a cabo de forma directa esos proyectos de carácter municipalista. Se trata de un capítulo importante, es cierto, dentro del plan municipal de solidaridad, ya que permite plantear actuaciones directas desde el Ayuntamiento o desde las ONG, como ya he dicho, pero, a medio y a largo plazo, porque, de hecho, con alguna población ya llevamos varios años trabajando en la misma línea. Y creemos que este sistema de cooperación directa tiene varias ventajas. Una de ellas es que las municipalidades con las que estamos trabajando nos exponen de primera mano la situación de sus respectivas poblaciones, priorizan los proyectos que son susceptibles de realizar en sus ciudades. En ocasiones, siempre la verdad, se nos brinda la posibilidad de conocer sobre el terreno dichas necesidades. Nos permiten también concentrar nuestra ayuda en unos lugares muy concretos, en una población muy concreta, sin ánimo de dispersarse, porque lo que pretendemos en el fondo, yo creo que lo mismo el Ayuntamiento de Logroño que otras autoridades, es ayudar quizá a menos, pero desde luego llegar, allí donde se llegue con más fuerza, porque esto a medio plazo va a permitir la transformación de los grupos humanos que allí viven, vivir en directo este proceso sustancial de cambio.

Además, en todo proyecto tiene que haber una corresponsabilidad, por eso es importante encontrar en la contraparte un responsable directo, por eso antes decía que esa llamada de teléfono puede ser muchas veces fundamental para hacer un seguimiento del proyecto día a día. Es fundamental saber quién es el responsable, porque desde luego sabiéndolo podemos ejercer labores de evaluación directas sobre su trabajo, y para que la administración municipal pueda justificar ante sus vecinos, en este caso nosotros, en qué nos estamos gastando nuestro dinero. Y ciertamente, si dicha corresponsabilidad es un hecho, los proyectos son plurianuales, lo que redundará sin duda en las poblaciones receptoras.

Estos proyectos se llevan a cabo en la actualidad con poblaciones para casi todos vosotros conocidas: con los campamentos de refugiados saharauis situados en Tinduf; allí van proyectos de salud, transporte, educación; aquí vienen los niños saharauis, apoyamos la acogida; también se ayuda con proyectos de emergencia. Colaboramos con la población de Todos Los Santos en la Nueva Rioja en Argentina, con Rancagua en Chile, con Somoto en Nicaragua, con Güines en Cuba, con Nejapa en El Salvador, y espero que en un futuro muy próximo con Sololá en Guatemala.

Y, por último, cabría referirme a otra línea de actuación por parte del Ayuntamiento, que es aquella que se refiere a la ayuda humanitaria o de emergencia. Mientras que esa cooperación para el desarrollo trata de mejorar las condiciones de vida actuales y futuras de un país o comunidad, dentro del concepto técnico y científico que se reconoce como desarrollo sostenible, la ayuda humanitaria y de emergencia se corresponde con actuaciones de asistencia y de protección en situaciones de crisis, refugiados, desplazados, repatriados, prevención de conflictos, también de emergencia, atención ante catástrofes naturales, rehabilitación, reconstrucción de infraestructu-

ras dañadas, y durante todos estos años, durante los últimos 4 ó 5 años, especialmente a partir del *Mitch*, el Ayuntamiento de Logroño ha destinado también un porcentaje del presupuesto de solidaridad importante (que viene a rondando entre el 15 y el 20 %), a este tipo de ayudas.

Y ya para terminar, me gustaría decir que en los últimos años, en estos diez años a los que me he estado refiriendo en estas palabras, el Ayuntamiento de Logroño ha hecho un desembolso importante, aunque humilde lógicamente para las necesidades que se requieren: aproximadamente unos 900 millones de pesetas (más de cinco millones de euros), que han ido dirigidos a todo el mundo, a los cinco continentes. Se han llevado a cabo en estos 10 años 165 proyectos, de los cuales 120 se han destinado a América Latina. Las referencias históricas son claras, la lengua realmente nos puede, es un elemento fundamental de la historia, y todo esto hace que la relación entre América y España sea francamente estrecha y lógicamente entre algunos países americanos y La Rioja y Logroño. Y entre ellos convendría destacar la presencia en Nicaragua, Salvador, Cuba, Guatemala, Bolivia, Brasil, Perú, Ecuador, etc. También se ha trabajado con 25 proyectos en África, especialmente en Benin, en Argelia, Nigeria, Marruecos, Mozambique, sin olvidarnos por supuesto del Sáhara, seis proyectos en Asia, especialmente en la zona de la India, tres proyectos en Europa, en la zona de los Balcanes, tan machacada, como todos sabemos. En el propio Logroño, once proyectos especialmente de sensibilización, aspecto que nos importa mucho y que cada vez tenemos que ir potenciando más.

En total, ya digo, 165 proyectos que han ido, de alguna manera, a parar a sectores de actuación muy claros. En primer a lugar proyectos de desarrollo, viviendas, agua, desagües, granjas, etc., nada más y nada menos que con 60 proyectos de los que he hablado. A

salud, producción de medicamentos, maternidades, comedores infantiles, etc., con 36 proyectos. A educación, con 28: creación de escuelas rurales, mejora y creación de guarderías. Y un largo etcétera con el que no os voy a cansar en absoluto.

Voy a finalizar refiriéndome a algo que hemos llevado a cabo en el año último y que de alguna manera fue el eje de que pensásemos en esta publicación, y que fue la elaboración de una evaluación de proyectos, porque yo creo –y éste es un mensaje dirigido tanto a los políticos que podemos estar aquí en esta sala en este momento y que representamos a instituciones, como a las propias ONG– que es necesario evaluarnos, es muy necesario. En este sentido, el Ayuntamiento de Logroño quiso dar un paso al frente, y llevó a cabo una evaluación muy humilde, por supuesto tomando solamente una muestra de estos 165 proyectos, con el fin de ver cuál era el grado de ejecución de algunos de estos proyectos que ya se habían llevado a cabo, sobre todo para analizar los aspectos positivos, lógicamente, pero también para ver cuáles han sido las carencias, porque desde luego de las carencias y de los errores seremos capaces de sacar mejoras, sin lugar a dudas.

Esta pequeña experiencia consistió en seleccionar de manera aleatoria ocho proyectos y a partir de ahí, siguiendo una técnica bastante bien depurada y con un grupo de personas con bastante experiencia, se intentó recoger información documental de todo tipo sobre los proyectos, se entrevistó en profundidad a todas aquellas personas que habían tenido que ver de forma directa o indirecta con los proyectos y de hecho se llevó a cabo, y esto es lo más importante, un grupo de discusión donde tuvieron cabida tanto los propios especialistas del ayuntamiento, los técnicos en temas cooperación para el desarrollo, como miembros de las ONG etc., y de ahí salieron una serie de conclusiones, en cuanto a la identificación y a la formu-

lación, en cuanto a la ejecución de los proyectos, en cuanto al papel desempeñado por las contrapartes, etc., que creo que deberemos tener en cuenta para próximos proyectos, sobre todo para evitar volver a equivocarnos en aquellos errores que cometimos en su día.