

ESTRATEGIA DEL ÁREA DE DESARROLLO GLOBAL

nous cims

2022/2026

Senegal y Colombia

Contenido

1. Introducción	3
2. Contexto Externo	4
3. Marco geográfico	10
4. Premisas estratégicas	11
4.1 Modelo de trabajo y rol de Nous Cims	11
4.2 Enfoque Nexus y resiliencia	12
4.3 Refuerzo a las políticas públicas e incidencia	13
4.4 Foco en calidad y fondos propios	13
5. Objetivos de cambio Externo	14
5.1 Propósito	14
5.2 Objetivos de Cambio Externo (OCE)	14
6. Pilares fundamentales	15
6.1 Especialización temática y ejes transversales (Pilar 1)	16
6.1.2 Temáticas transversales del ADG	17
6.1.2.1 Adaptación al contexto	17
6.1.2.2 Desigualdad de género	17
6.1.2.3 Cambio climático y preservación del medio ambiente	18
6.1.2.4 Desarrollo económico a pequeña escala y sostenibilidad	18
6.2 Enfoque territorial y Zonas Modelo (Pilar 2)	19
6.3 Refuerzo del liderazgo local (Pilar 3)	22
6.4 Sistema SEA (Pilar 4)	23
6.4.1 Matriz SEA de cada programa (indicadores cuantitativos)	23
6.4.2 Monitoreo (Seguimiento) y evaluación	23
6.4.3 Aprendizaje	24
6.4.4 Programas (globales) vs programas zonales en ZM	25
6.5 Innovación y digitalización (Pilar 5)	26
6.6 Coherencia de la estrategia ADG con el Plan estratégico de la Fundación	27
7. Objetivos de cambio interno	28
8. Riesgos y supuestos	29
9. Organigrama	31
10. Presupuesto	32
11. Plan SEA de la estrategia/Indicadores de área	32

1. Introducción



La FNC desde el punto de vista organizativo se estructura en tres áreas: área de Empleabilidad, área de Bienestar Emocional y área de Desarrollo Global (ADG). Las dos primeras tienen el foco puesto en España desarrollando su labor en el ámbito de la Acción Social. Sin embargo, el ADG tiene el foco puesto en los países del Sur Global trabajando en el ámbito de la cooperación internacional. El ADG tiene a su vez tres temáticas de especialización: nutrición, educación y empleabilidad con altas sinergias con los programas a nivel español¹.

El marco estratégico 2022-2026 del ADG aquí presentado parte de los lineamientos del área previos a 2022 buscando dar un mayor foco y concreción en los objetivos y premisas estratégicas.

Este marco aún y guardando perfecta coherencia con el Plan estratégico Nous Cims 2023-2026 ahonda, aterriza y matiza en algunos casos, diferentes aspectos específicos del trabajo de cooperación internacional que se lleva a cabo desde el área. A su vez este marco estratégico pretende poner foco, establecer lineamientos y límites claros para la definición de las tres estrategias programáticas correspondientes a cada una de las temáticas que se trabajarán desde el área.

Los **países foco del ADG serán Colombia y Senegal.**

¹ Un programa coincidente, empleabilidad, que se trabaja tanto a nivel español (Zing Programme) como en el ADG. Para el programa de educación del DG hay también sinergias interesantes con dos de los programas de Bienestar Emocional e España, el programa Komtú (con foco en la educación emocional en las escuelas) el programa Koa (con foco en la prevención de la salud mental ara jóvenes en riesgo de exclusión social)

2. Contexto Externo

2.1 Pobreza, desigualdad y “decolonización” de la cooperación internacional

La situación de pobreza en el mundo nos deja con cifras muy preocupantes: casi la mitad de la población mundial (46%) vive con menos de 6 USD al día, y un 10% de esta población total sobrevive con tan solo 2 USD (pobreza extrema). Las poblaciones empobrecidas se concentran en

su mayoría en los llamados países del Sur Global o países en desarrollo. La pobreza y la creciente desigualdad en sus múltiples facetas están intrínsecamente conectadas, tanto a nivel nacional como en comparación entre países, en todos los rincones del planeta.

La desigualdad de ingresos está en aumento: el 10 % más rico de la población se queda hasta con el 40 % del ingreso mundial total, mientras que el 10 % más pobre obtiene solo entre el 2 y el 7 % del ingreso total. En los países en desarrollo, la desigualdad ha aumentado un 11 %, si se considera el aumento de la población².

La evidencia de los países en desarrollo muestra que los niños y niñas pertenecientes al 20 por ciento más pobre de la población tienen hasta tres veces más probabilidades de morir antes de cumplir cinco años que los niños en los quintiles más ricos³

A pesar de la disminución general de la mortalidad materna, en la mayoría de los países en desarrollo las mujeres de las zonas rurales tienen hasta tres veces más probabilidades de morir durante el parto que las mujeres que viven en centros urbanos⁴

Las niñas y mujeres en general enfrentan mayores formas de desigualdad que sus pares sociales, y los prejuicios de género agravan considerablemente todas las formas de desigualdad. Según Oxfam, “Las mujeres de las áreas rurales más pobres tienen casi seis veces más probabilidades de no asistir nunca a la escuela, que los hombres de las áreas urbanas más ricas”⁵

² <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals/reduccion-desigualdades>

³ NNUU/ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/inequality/>

⁴ Jóvenes y desigualdad, Oxfam 2016:

https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/file_attachments/bp-youth-inequality-global-120816-es.pdf

⁵ <https://www.sdgfund.org/es/objetivo-1-poner-fin-la-pobreza>

En 2013, el Banco Mundial reconoció que el éxito del objetivo de acabar con la pobreza mundial pasaba por **hacer frente a la desigualdad**, y adoptó dos objetivos simultáneos para orientar este trabajo: reducir la pobreza extrema a un 3%, o menos, de la población mundial antes de 2030, y promover la “prosperidad compartida”, es decir, el aumento de los ingresos del 40% más pobre de la población en cada país⁶. Asimismo, en 2015 las NNUU fijaban los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con una meta aún más ambiciosa de pobreza extrema 0 para 2030 (ODS1⁶) e incluía además un objetivo concreto para la reducción de las desigualdades, dentro de los países y entre estos (ODS 10⁷), garantizando que nadie se queda atrás.

Por otra parte, los procesos descolonizadores tuvieron lugar principalmente a lo largo del siglo XX, no obstante, en el mundo actual, las naciones siguen relacionándose entre ellas de forma desigual y jerárquica (Wallerstein, 2004). Según Wallerstein, las relaciones económicas mundiales forman un sistema global en el seno del cual las naciones más desarrolladas (países centro) explotan tanto la mano de obra como los recursos naturales de aquellas naciones en vías

de desarrollo (países periferia). Este ‘sistema-mundo’ - vestigio colonial - dificulta el desarrollo de los países empobrecidos y garantiza que los ricos sigan siendo los principales beneficiarios de las cadenas globales de materias primas y de los productos y la riqueza creados.

Wallerstein rechazó la idea de que el ‘tercer mundo’ simplemente estuviera subdesarrollado. Logró demostrar que, aunque la posición que un país ocupaba inicialmente en el sistema-mundo fuera resultado de su historia y de la geografía, la propia dinámica de mercado del capitalismo global acentuaba las diferencias entre la periferia y el centro, institucionalizando de ese modo la desigualdad. De esta manera, la economía global se caracteriza por una relación estructurada entre centros económicos que, mediante el uso del poder militar, político y comercial, extraen un excedente económico de los países periféricos subordinados.

Ante esta tesitura, el sector de la ayuda y desarrollo necesita un cambio de paradigma hacia un enfoque descolonizador que rompa con las desigualdades generadas por las dinámicas países centro y países periferia.

El nuevo paradigma debería:

- enfocarse en fortalecer los ecosistemas de los países del Sur Global para que no dependan de la ayuda externa. Las comunidades y los países deberían tener el control de sus propios procesos de desarrollo ya que esto es un derecho humano básico.
- centrar su atención en las necesidades reales de las comunidades afectadas y no satisfacer las expectativas de los donantes ni perpetuar las estructuras vigentes con el fin de sostenerse a sí mismo.
- considerar que las iniciativas de desarrollo lideradas por la comunidad, la revolución de la participación y la localización no son enfoques innovadores sino la forma natural de operar.
- cuestionar la auténtica participación de las comunidades y organizaciones locales en los programas e iniciativas. Es necesario asegurarse de que la comunidad esté realmente involucrada en el diseño y la gestión, y no se trate simplemente de una localización superficial.

⁶ <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/20384>

⁷ <https://agenda2030lac.org/es/ods/10-reduccion-de-las-desigualdades>

Este cambio estructural en el sector de la ayuda y el desarrollo es necesario para lograr una redistribución justa del poder y el control para poner fin a un sistema de cooperación internacional que históricamente ha perpetuado desigualdades y dependencias.

La estrategia de Nous Cims en Desarrollo Global se enmarca en este cambio de paradigma tan necesario en el sector. El ADG se propone trabajar para la reducción de las desigualdades desde un mayor acceso a oportunidades que redunden en una mejor nutrición y escolarización de los niños y las niñas

y en la mejora de la empleabilidad de los y las jóvenes, todo ello teniendo en cuenta las brechas de género. Para ello nos apoyaremos en el tejido social ya existente y trabajaremos para el real liderazgo de los actores locales. Desde el ADG se reconocen contextos diversos y complejos, en donde las desigualdades se materializan con un carácter multidimensional y operan de manera particular de acuerdo con condiciones como edad, pertenencia étnica, género, orientación sexual, discapacidad, conflictos armados, migraciones, crisis políticas, etc., que requieren de encuadres amplios de trabajo que estén a la altura de esta diversidad.

2.2 Contexto en Senegal y Colombia

Siendo el Índice de Desarrollo Humano más alto en Colombia, Senegal presenta una menor desigualdad de ingresos (coeficiente GINI) al igual que una distribución de riquezas más equitativa. El porcentaje de población viviendo por debajo del umbral de la pobreza no difiere tanto entre ambos países, siendo Colombia un país con un PIB per cápita 3,7 veces mayor que el senegalés⁸. De hecho, la proporción de personas que viven por debajo del 50% de la renta mediana del país se duplica en Colombia.

Si utilizamos la cantidad de homicidios voluntarios como una medición de la violencia a nivel nacional, Colombia se define como un país más violento que Senegal.

En Senegal más de la mitad de la población vive en un entorno rural, cuando en Colombia se trata de apenas un cuarto de su población total. No obstante, se está produciendo un crecimiento de la población urbana más acelerado en el país africano.

Es notable observar que en Senegal el número de mujeres que ocupan un escaño en el parlamento nacional está cerca del 50 % cuando en Colombia no llega a un tercio (a pesar de haber aumentado un 10 % en las últimas elecciones presidenciales del 2022).

Ambos países presentan un índice de riesgo climático preocupante, estando Colombia en una situación más crítica ante la problemática que Senegal.

⁸ PIB per cápita de Colombia en 2021 (\$) – 6104, 1. PIB per cápita de Senegal en 2021 (\$) – 1636,9 (Banco Mundial). 6104,1/1636,9 = 3,7

Senegal

Situación en términos de nutrición, educación y empleo



En la actualidad, Senegal se enfrenta a retos de desarrollo con múltiples facetas. El acceso a una **educación** de calidad para todo el mundo todavía está lejos de ser una realidad. La tasa de crecimiento de la población, estimada en un 2,8% anual, ejerce una gran presión sobre el sistema educativo nacional. Cada año requiere un aumento de los inputs escolares, en proporciones muy importantes, para mantener el rendimiento que ha logrado el sistema educativo en términos de acceso. Los principales retos corresponden a la eficiencia del sistema, y están vinculados a la reducción de la tasa de abandono, el aumento de la tasa de finalización de los estudios y los resultados en términos de aprendizaje en lectura matemática y lengua francesa en particular. La realización del derecho a la educación, limitado por la calidad insuficiente de la oferta educativa, continúa fuertemente marcada por las disparidades relacionadas con el género, los niveles

socioeconómicos de los hogares y las consideraciones geográficas.

La **desnutrición**, una de las formas de **malnutrición**, afecta en mayor medida a las poblaciones más vulnerables. El problema de acceso de estas poblaciones a alimentos en cantidad y calidad suficientes, se ha hecho más complejo debido a la reaparición de las crisis alimentarias y nutricionales. La desnutrición infantil sigue siendo una cuestión de salud pública en Senegal. La situación nutricional se caracteriza por un predominio de retraso de crecimiento, bajo peso, déficit de vitamina A, yodo y hierro (anemia) principalmente entre niños, adolescentes y mujeres. Los retos de la desnutrición en Senegal se deben a a varios factores interrelacionados. Entre ellos se encuentra la inseguridad alimentaria, que incluye la baja productividad de los sistemas agrícola, ganadero y pesquero y el acceso insuficiente a los

servicios de salud, agua potable y saneamiento. A esto se añade el alto grado de analfabetismo de las madres, la pobreza de los hogares y las creencias que conducen a prácticas alimentarias inadecuadas. El manejo de la desnutrición se ve dificultado por la distribución desigual de las infraestructuras y del personal sanitario en detrimento de las zonas endémicas a menudo aisladas.

La población en Senegal es muy joven con una media de edad de 19 años. La **empleabilidad** juvenil es uno de los grandes retos de la sociedad senegalesa, que crece a un ritmo acelerado. De hecho, la población juvenil constituye la mayor oportunidad y, al mismo tiempo, la mayor amenaza para la estabilidad y las perspectivas de crecimiento del Senegal. Los jóvenes de entre 17 y 24 años se encuentran mayoritariamente en paro (34,4%) y las personas en activo se encuentran principalmente en el sector informal (29,3%). El sector informal representa más del 60% de los puestos de trabajo no agrícolas y está cogiendo impulso en las zonas urbanas. La creación de empresas no logra generar el efecto estimulante del empleo necesario para absorber el dividendo demográfico actual.



Colombia

Situación en términos de nutrición, educación y empleo

Colombia es uno de los países más desiguales del mundo y ocupa la 16ª posición de los 156 países valorados por el índice de GINI en 2020. Si bien hay zonas del país muy desarrolladas no es el caso de la mayoría de las poblaciones rurales, donde las tasas de pobreza son todavía muy altas.

El acceso a la **educación** pública de los niños en Colombia era un problema que en las últimas décadas se había tratado de forma eficaz. En el marco de la pandemia por Covid-19 se observa un retroceso en materia de acceso y permanen-

cia en la escuela. 190.634 niños y niñas abandonaron completamente la escuela; 21,8% de niños y adolescentes no han vuelto a la presencialidad; y 2,5 millones de niños y adolescentes no tienen internet, lo que evidencia una amplia desigualdad en el acceso al sistema escolar. Por otro lado, Colombia, con más de cinco décadas de conflicto, sufre fuertes consecuencias con la naturalización de la violencia que afecta de forma específica a la población infantil y consecuentemente a su desarrollo personal y rendimiento escolar.



La **malnutrición** es un grave problema que enfrenta Colombia, afectando a una parte significativa de su población. Los informes oficiales confirman la grave situación de muchos niños y niñas menores de cinco años en Colombia. El último Boletín epidemiológico semanal (BES) del 2022 emitido por el Instituto Nacional de Salud (INS) muestra un total de 21.337 casos de desnutrición aguda en la primera infancia reportados por las instituciones de salud en el año.

Además, la desnutrición crónica sigue afectando principalmente a las zonas rurales, en especial a las poblaciones indígenas y las minorías étnicas. Casi el 90 % de las niñas y niños indígenas menores de 5 años en la región del litoral del Pacífico colombiano sufren malnutrición crónica, frente a un 60 % en el sur y norte del país. (WFP, 2021) La seguridad alimentaria y la nutrición están estrechamente relacionadas con la resiliencia y la adaptación al cambio climático. La vulnerabilidad ambiental en Colombia se refleja en las altas tasas de la deforestación, aridez y desertificación con escasez de agua, en el aumento de los asentamientos humanos informales y en la contaminación de los ríos y ecosistemas de los cuales dependen las poblaciones rurales y étnicas.

Según el último informe "Evaluación de seguridad alimentaria para población colombiana" (WFP, 2023), 30% de la población colombiana vive en inseguridad alimentaria. Es decir, 15.5 millones de personas "no logran tener acceso a la comida de manera satisfactoria y tienen dificultades para cubrir sus necesidades básicas".

La población más afectada por el **desempleo** es la juventud y, dentro de este grupo, las mujeres jóvenes. Asimismo, son los territorios rurales y alejados de las grandes ciudades los que tienen menos acceso a oportunidades educativas, de formación y, por tanto, menos acceso a puestos de trabajo dignos. Entre diciembre de 2021 y febrero de 2022 la población joven de entre 15 y 28 años que no estudiaba ni trabajaba (NINI) era de 3,2 millones de personas, es decir, el 28,6% de los jóvenes que pueden trabajar en este rango de edad, mientras que la tasa de paro del país se sitúa en el 13,2%. Entre los jóvenes, las mujeres son las más afectadas por la falta de acceso a educación y trabajo: representan el 18,9% de las personas NINI.

3. Marco geográfico

La opción estratégica del ADG ha sido la de focalización y concentración de recursos en pocas zonas para maximizar el impacto y resultados de nuestro trabajo. Si bien a partir del 2021 ya se había trabajado con una reducción del número de países foco siendo estos, Colombia, Senegal, Etiopía y Kenia, con la nueva estrategia el **marco geográfico de los proyectos ordinarios queda restringido a sólo 2 contextos, COLOMBIA y SENEGAL.**

Incluso dentro de estos dos países, con la nueva adopción del enfoque territorial se elegirán unas zonas muy concretas en las que el ADG va a concentrar todos sus esfuerzos (ver apartado 6.2/ Zonas Modelo).

- Para Senegal, las dos ZM son las siguientes: Departamento de Pikine (extrarradio de Dakar) y Departamento de Saint Louis

- Para Colombia, en el momento de redacción de esta estrategia, las ZM no están aún definidas. Sí se ha hecho una focalización previa que nos ha llevado a 5 zonas que son candidatas a ser zonas modelo a partir del 2024⁹: Comunas del extrarradio de Medellín, Barrancabermeja/San Pablo, Mitú y alrededores (Vaupés), Riohacha en La Guajira, y el extrarradio de Bogotá (Ciudad Bolívar, Usme).

Existen dos casuísticas muy particulares para las cuales sí se podrá salir de este marco geográfico restringido de estos dos países:

- 1 Proyectos "legacies":**
En el histórico del ADG de la fundación se hicieron proyectos en cualquier país del Sur Global. Algunos de ellos, muy focalizados en mejorar el acceso a becas formativas para jóvenes, están aún en desarrollo y serán apoyados hasta su finalización tal y como establece el convenio firmado con la entidad (la mayoría ligados a la finalización de estudios universitarios de los estudiantes participantes).
- 2 Proyectos LAB:**
Mas allá de la categoría de proyectos ordinarios existe una segunda categoría de proyectos, los proyectos LAB, que tienen unas características distintas y se rigen por otros criterios (ver apartado 4.1). Los proyectos LAB podrán realizarse en cualquier país del Sur Global, siempre aportando soluciones o sirviendo de terreno para la exploración de nuevas prácticas y metodologías de alguno de los 3 programas mencionados del ADG.

⁹El ADG se ha propuesto finalizar el año 2023 habiendo seleccionado 2 de estas 5 zonas. Empezaremos el 2024 con las 2 ZM de Colombia ya identificadas.

4. Premisas estratégicas

4.1 Modelo de trabajo y rol de Nous Cims

En su labor de cooperación internacional, Nous Cims desempeña el papel de "Partner técnico y financiero". Esto implica que, en lugar de llevar a cabo proyectos propios con implementación directa, establece alianzas con entidades y organizaciones locales especializadas en las tres áreas fundamentales, las cuales son responsables de la implementación de los proyectos. Por lo tanto, el ADG actúa como financiador privado de cooperación internacional, pero no únicamente. Desde el área tenemos un segundo rol de acompañamiento técnico y de experticia temática. Este rol técnico y de encuadre temático conlleva la definición de programas y sus estrategias de actuación por parte de Nous Cims. Las alianzas con los socios de implementación se establecen bajo el encaje temático/estratégico de sus proyectos con los marcos programáticos predefinidos por el ADG. Y por último nos proponemos también una labor de dinamización de procesos de cambio sistémico con la creación y acompañamiento de grupos multiactor de desarrollo de las Zonas Modelo. Todo ello con el objetivo de garantizar la sostenibilidad de las acciones y el fortalecimiento de las entidades socias locales para el largo plazo.

En definitiva, desde el ADG no se hace intervención directa pero sí se acompaña de cerca el desarrollo de los diferentes proyectos que conforman cada uno de los tres programas temáticos del área. Además, nuestra estrategia de enfoque territorial en las Zonas Modelo con un horizonte mínimo de presencia de 10 años (ver 6.2) nos lleva, más allá del acompañamiento a la realización de proyectos concretos, a ejercer un rol de dinamización de los actores de cambio facilitando su coordinación para la definición conjunta de los cambios esperados y estrategias más adecuadas para lograrlos.

Nuestros proyectos, aunque promoverán de manera considerable la coordinación entre entidades de la sociedad civil y las instituciones públicas serán en principio exclusivamente ca-

nalizados a través de las primeras. No obstante, no se descarta por completo la posibilidad de establecer convenios con entidades públicas. Se procurará minimizar su número y se requerirá una justificación convincente en caso de que se decida establecer alguno durante la ejecución de la estrategia actual.

Nuestro modelo de trabajo implicará el establecimiento de convenios con entidades socias implementadoras y que serán las responsables de ejecutar los proyectos, proyectos que pertenecerán a uno de los 3 programas temáticos del ADG.

La unidad de gestión será el proyecto y éstos los clasificaremos en dos tipos:

Proyectos ordinarios

Proyectos que buscan cambios y alto impacto en las poblaciones de las ZM. Su duración es de 3 años y su implementación se hará mediante una entidad nacional/local del país de trabajo.

Proyectos Lab

Su foco es el testeo de una idea innovadora para la identificación y réplica de aprendizajes y su incorporación en las ZM. Sin embargo, estos proyectos no tendrán por qué desarrollarse en las ZM y podrán incorporar socios implementadores internacionales.

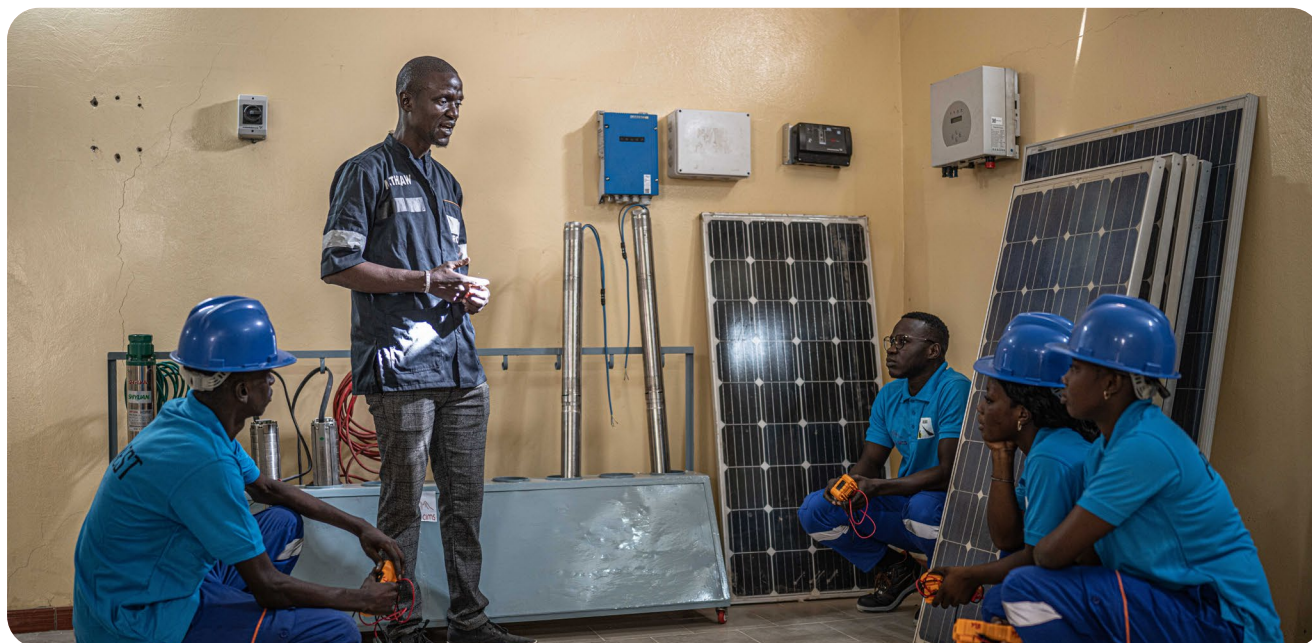
4.2 Enfoque Nexus y resiliencia

Nous Cims se define como una **agencia de cooperación internacional** que trabaja **para el desarrollo socioeconómico** de sus poblaciones de manera duradera, es decir un trabajo que busca cambios sistémicos e impacto a largo plazo. **Nous Cims por lo tanto no es una agencia humanitaria** y no financiará de entrada proyectos de respuesta a emergencia ni en nuestros países foco ni en otros¹⁰. Sin embargo, en el caso de ocurrir una crisis sobrevenida en las zonas concretas de nuestros proyectos en curso, daremos toda la flexibilidad para que las actividades puedan adaptarse a las nuevas necesidades vitales de emergencia.

Habiendo hecho esta distinción inicial cabe destacar lo siguiente. El contexto actual obliga a tener una mirada diferente teniendo en cuenta que la línea entre desarrollo y acción humanitaria cada vez es más difusa. Así es, vivimos en un mundo cada vez más afectado por las consecuencias del cambio climático que exacerbaban los eventos naturales extremos, donde los conflictos van en aumento y de manera general un mundo en el

que la incertidumbre y volatilidad se han convertido en una constante, lo que hace difícil predecir si mañana tendremos otra crisis como por ejemplo la de la COVID-19. Considerando todos estos aspectos, parece poco adecuado enfocarse exclusivamente en el trabajo a largo plazo sin tomar en consideración las circunstancias cambiantes y las posibles repercusiones.

De esta manera, el trabajo de la FNC estará focalizado en el desarrollo de las zonas y poblaciones de nuestro marco geográfico (Senegal y Colombia) para la consecución de cambios sistémicos, pero empezaremos a incorporar la mirada del **enfoque Nexus (desarrollo/ humanitaria)**¹¹. Se trata de un enfoque promovido desde el sector humanitario, especialmente adaptado para aquellos contextos de crisis prolongadas¹² o crisis de desarrollo lento¹³ que requieren de un abordaje desde una visión más de medio-largo plazo. Para el sector de desarrollo, es útil porque incluye en la ecuación las incertidumbres y riesgos a los que una zona está sometida, así como los desafíos a abordar en cualquier intervención



¹⁰ De manera excepcional, si el Patronato solicita colaborar en alguna respuesta de emergencia determinada se podrían financiar de manera extraordinaria - con presupuesto extraordinario- proyectos de acción humanitaria.



de largo plazo. Requiere de un análisis exhaustivo de cada zona de trabajo, con énfasis en los riesgos asociados al contexto y a unas estrategias de actuación que deberán transversalizar y tener en cuenta aspectos como el cambio climático, por ejemplo.

En contextos como por ejemplo el Colombiano, en el que la violencia está naturalizada -de manera específica en la infancia y la juventud- nos referiremos al **Triple Nexus**¹¹ (desarrollo/humanitaria/paz) incluyendo los criterios de paz y de cohesión social, cuestión que es esencial para avanzar hacia el pleno desarrollo de las comunidades. El enfoque Nexus por definición se basa en el trabajo de planificación conjunta entre actores de desarrollo, acción humanitaria y construcción de paz, y por ende en la búsqueda de resultado colectivos.

El enfoque Nexus está íntimamente ligado al concepto de **resiliencia**. Es necesario incluir en todos los procesos de desarrollo el análisis de riesgos para que éstos incluyan la construcción de resiliencia como elemento clave.

Las poblaciones que habrán adoptado mecanismos de mitigación y construcción de resiliencia serán las que mejor se adaptarán a las incertidumbres y eventos externos que se habrán identificado previamente.

¹¹ <https://www.unocha.org/es/themes/humanitarian-development-nexus>

¹² El ejemplo más típico de crisis prolongada (protracted crisis, en inglés) sería la situación que viven las personas refugiadas en campos inicialmente diseñados como solución temporal. Al origen del desplazamiento tenemos una situación de emergencia. Es frecuente que estos campos temporales de acogida se prolonguen en el tiempo debido a que el conflicto o situación de la cual huyeron las personas se enquistó y no mejora.

¹³ Un claro ejemplo de crisis de desarrollo lento sería una crisis alimentaria causada por las sequías y eventos climáticos extremos (como las inundaciones) en un territorio determinado.

4.3 Refuerzo a las políticas públicas e incidencia

El impacto y sostenibilidad de los cambios buscados a través de los programas y proyectos de Nous Cims va muy ligado al respaldo de las políticas públicas relacionadas con nuestros ejes de intervención. En efecto, las políticas públicas de nutrición/salud, educativas y de empleabilidad en los países foco son nuestra base de trabajo. Queremos acompañar programas y proyectos que estén alineados con estas políticas. Reforzaremos aspectos donde el Estado muestra ciertas debilidades, no sin previo acuerdo y perfecta coordinación y sinergia con sus diferentes instituciones.

Los proyectos de las entidades implementadoras tendrán que dar cuenta de estas sinergias reales con el sistema público, pero a su vez explicitar también las estrategias concretas de incidencia política para la mejoría o cumplimiento de las políticas públicas, cuando sea necesario.



4.4 Foco en calidad y fondos propios

Conseguir un mejor impacto es una de nuestras metas principales como fundación y como área. Desde el ADG, para el período que cubre la presente estrategia, nos proponemos mejorar el impacto con un foco más centrado en la calidad que en la cantidad. En efecto, si llegar a más

personas significa perder impacto, sostenibilidad y en definitiva no poder trabajar con la calidad requerida, no aumentaremos el número de personas a impactar. Es importante señalar que el ADG se encuentra en un momento particular y crucial de lanzamiento de un enfoque de trabajo innovador (Zonas Modelo) y nuestros esfuerzos en estos primeros años estarán dedicados a su consolidación. La medición del "impacto"¹⁴ forma parte de uno de los aspectos clave que nos proponemos desde el área y estos primeros años estarán dedicados a reforzar y profundizar en esta materia (ver también 6.4).

De momento, desde el ADG se trabajará exclusivamente con fondos propios (Patronato Nous Cims) que si bien no permiten un gran "scale-up" a nivel de personas impactadas sí dan la flexibilidad requerida para poder apostar por unas zonas concretas y con un enfoque propio novedoso. Una evaluación del periodo actual nos llevará a tomar decisiones con respecto a las modalidades de financiamiento para la próxima estrategia (27-30).



¹⁴ Por lo menos de los efectos que podremos atribuir a la implementación de la estrategia de Nous Cims.

5. Objetivos de cambio Externo

5.1 Propósito

Desde el ADG nos proponemos trabajar para la reducción de las desigualdades en las zonas modelo con un enfoque territorial que propicie el acceso a oportunidades para niñas, niños y jóvenes, en materia de nutrición, educación y empleabilidad. Trabajaremos de la mano de los diferentes actores locales, fomentando su liderazgo y coordinación, construyendo desde un enfoque de género.

5.2 Objetivos de Cambio Externo (OCE)

OCE1

Mejorar el estado nutricional de las poblaciones, en particular los niños y niñas y las mujeres embarazadas y lactantes

OCE2

Promover una educación inclusiva, equitativa y de calidad que contribuya a la construcción de una sociedad más justa

OCE3

Mejorar las capacidades y acceso a recursos de los y las jóvenes, especialmente las mujeres para que puedan acceder a un empleo

OCE4

Reducir las desigualdades de género

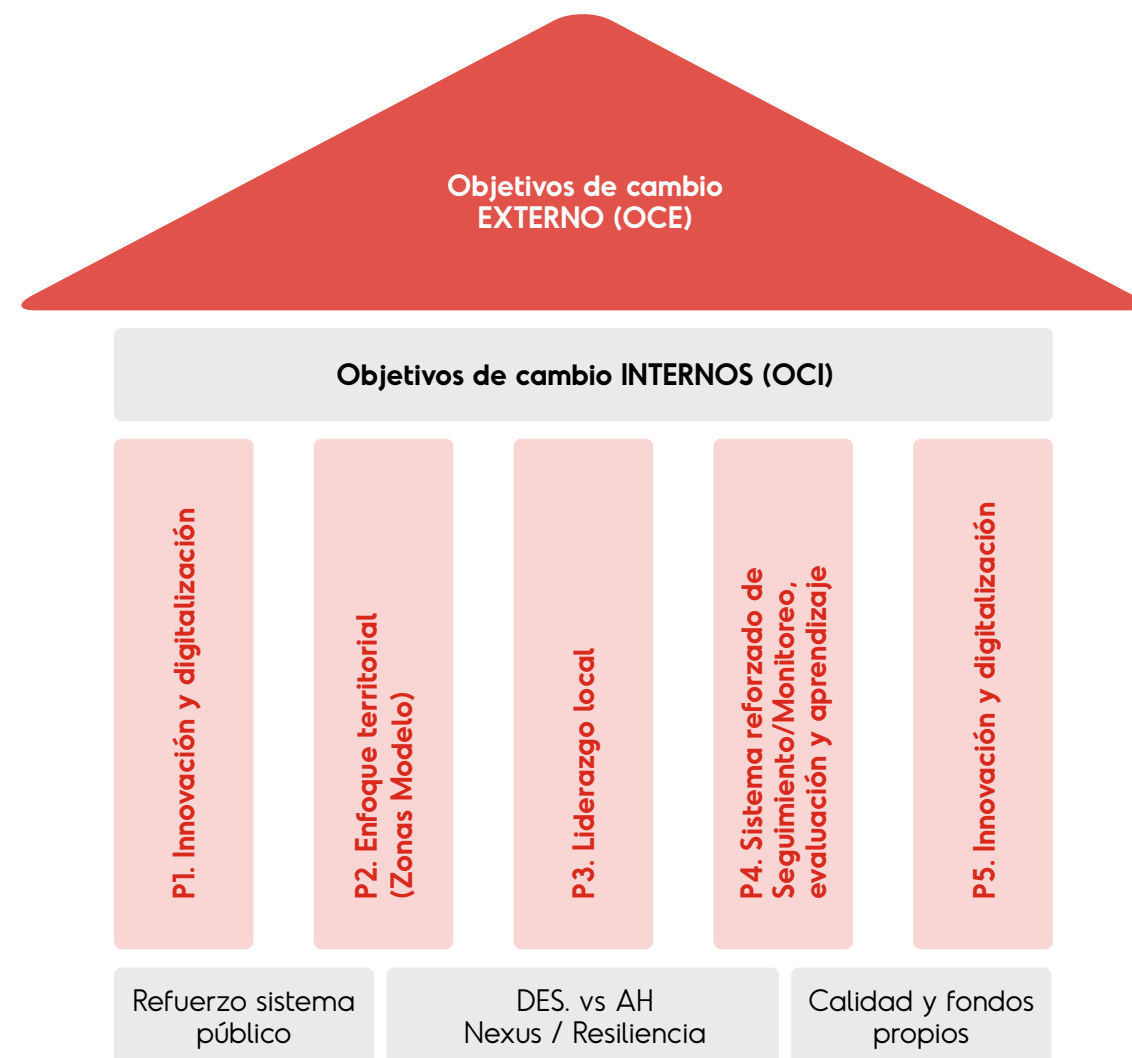
OCE5

Reforzar el liderazgo local de los actores de desarrollo

6. Pilares fundamentales

Para la consecución de estos 5 objetivos específicos de cambio externo se han definido **5 pilares o enfoques de trabajo** que además introducen ya algunos objetivos de cambio interno

- P1** Especialización temática
- P2** Enfoque territorial (Zonas Modelo)
- P3** Liderazgo local
- P4** Sistema reforzado de Seguimiento/Monitoreo, evaluación y aprendizaje
- P5** Innovación y digitalización



6.1 Especialización temática y ejes transversales (Pilar 1)

6.1.1 Temáticas troncales del ADG y programas:

Nous Cims es un actor de desarrollo. En las ciencias sociales, se habla de desarrollo para referirse al cambio en las condiciones productivas de una sociedad, que trae aparejado una mejoría en las condiciones de vida para los ciudadanos. El concepto de desarrollo es pues amplio e incluye otros subconceptos como el desarrollo económico, el desarrollo humano o el desarrollo sostenible. Según el UNDP, el desarrollo humano es el proceso de expansión de las capacidades de las personas que amplían sus opciones y oportunidades. En este sentido, Nous Cims ha querido acotar las oportunidades para las que pretende trabajar en tres sectores de especialización temática:

La nutrición infantil

La educación infantil

La empleabilidad juvenil

La focalización en estas tres temáticas a nivel del Área de Desarrollo Global nos parece esencial por varias razones. En primer lugar, estas tres áreas están interconectadas y se influyen mutuamente. Una educación de calidad es fundamental para el desarrollo de habilidades y conocimientos necesarios en el mundo laboral, lo que a su vez mejora las oportunidades de empleabilidad. Además, una buena nutrición durante las etapas más tempranas de la infancia es esencial para el adecuado desarrollo físico y cognitivo de los niños y las niñas, lo que influye en su capacidad de aprendizaje y desempeño laboral posterior. Por consiguiente, estas tres temáticas son fundamentales para el desarrollo sostenible de las sociedades.

Estas tres temáticas troncales, que incorporarán las perspectivas transversales citadas en el próximo apartado, se trabajarán a partir de la **definición de programas**. Estos programas definirán los marcos conceptuales de cada una de las temáticas definiendo las estrategias y ejes prioritarios que se van a promover desde Nous Cims en las diferentes materias. Así pues, todo proyecto identificado e implementado desde el ADG tendrá que tener un buen encaje con dichos marcos programáticos de Nous Cims.

Las **estrategias de programa** serán genéricas para dar cabida a cualquier proyecto que pueda desarrollarse en cualquier país foco. Sin embargo, cada una de las tres estrategias programáticas se aterrizará en **estrategias programáticas zonales**, ya contextualizadas y adaptadas a las problemáticas y ecosistema concreto que representa cada una de las Zonas Modelo (ver punto 6.2).

Las estrategias de programa representan los cimientos fundamentales a partir de los cuales construir y trabajar nuestra ambición y objetivo interno (OCI) de ser generadores de conocimiento de las tres temáticas. Así es, las estrategias programáticas junto con su monitoreo sistematizado y el aprendizaje constante que nos proponemos deben sentar las bases para la generación de evidencias y conocimiento en cada una de las temáticas. Conocimiento que nos proponemos difundir y gestionar como expertos en las diferentes materias.

(ver las estrategias programáticas para todos los detalles sobre el análisis y abordaje de cada una de ellas)

6.1.2 Temáticas transversales del ADG

Los tres programas del área incluirán los siguientes elementos transversales, la mayoría aspectos contextuales y endógenos, que se manifiestan en diferentes formas en función de los países y territorios. En cualquier caso, necesitan ser tomados en cuenta para el enfoque de cambio sistémico y sostenible que la presente estrategia plantea.

6.1.2.1 Adaptación al contexto

La adaptación al contexto es crucial para generar un impacto significativo y promover un aprendizaje profundo. Es fundamental conocer a fondo la realidad y las particularidades de cada zona, para poder diseñar estrategias y acciones pertinentes y efectivas especialmente teniendo en cuenta el enfoque de Zonas Modelo, donde trabajaremos durante 10 años en áreas geográficas específicas y delimitadas.

En este sentido, se realiza un conjunto de actividades fundamentales para comprender a fondo el contexto en el que trabajamos. Esto incluye la realización de estudios de línea de base, así como exhaustivos estudios zonales y ejercicios de mapeo de actores clave. Estas iniciativas tie-

nen como objetivo recopilar información precisa y detallada sobre las necesidades, recursos y potencialidades de cada comunidad para lograr una mejora en términos de nutrición, educación y empleabilidad de sus poblaciones.

Las estrategias de programa serán por lo tanto genéricas, ofreciendo unas líneas de actuación abiertas. La contextualización se hará en las Zonas Modelo, partiendo de las estrategias de programa genéricas, pero ahondando y priorizando unas estrategias sobre las otras. Esto es, toda la información contextual del diagnóstico inicial de las ZM será crucial para llegar a las estrategias de programa zonales.



6.1.2.2 Desigualdad de género

Nuestro trabajo velará también por la incorporación de la perspectiva de género necesaria para atajar las desigualdades y la enorme brecha en esta materia que sitúa a las mujeres y las niñas en una situación de vulnerabilidad por defecto.

Las mujeres y los hombres tienen necesidades prácticas e intereses estratégicos diferentes. Las mujeres y niñas siguen siendo discriminadas y desfavorecidas en relación a los hombres y los niños. El género por lo tanto es una categoría de análisis de desigualdades sociales. Nuestro diagnóstico inicial en las ZM deberá, de esta manera, analizar los roles específicos de mujeres y hombres dentro del contexto económico, legal, político, social y cultural. Nos proponemos identificar las brechas de género poniendo sobre la mesa las diferencias existentes entre hombres y mujeres en relación con sus oportunidades, el acceso y control de recursos, servicios y derechos que permitan garantizar su bienestar y desarrollo humano. Cada programa deberá analizar en su



sector de actuación cuáles serán las estrategias a utilizar para no perpetuar roles y estereotipos de género y para mejorar las brechas identificadas en la materia.

6.1.2.3 Cambio climático y preservación del medio ambiente

El cambio climático ya afecta a todos los países del planeta. Los desastres, la degradación del medio ambiente y la pérdida de biodiversidad pueden causar estragos en la agricultura y privar a sus poblaciones de agua potable y de una alimentación nutritiva. Además de crear entornos peligrosos y provocar brotes de enfermedades, también pueden dejarles sin un lugar seguro donde habitar y arruinar la calidad de los sistemas de salud y de educación que necesitan para sobrevivir y prosperar. Es crucial ir hacia modelos de desarrollo que contemplan las necesidades del medio ambiente y la responsabilidad de la especie respecto a las generaciones presentes y futuras.

Los programas del ADG incorporarán la protección del medio ambiente, asegurando la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas terrestres y reduciendo la exposición a los riesgos ambientales y climáticos. Se considera esencial el fortalecimiento institucional y la construcción de resiliencia de las poblaciones para la adaptación a los riesgos climáticos y ambientales.



6.1.2.4 Desarrollo económico a pequeña escala y sostenibilidad

Las tres temáticas troncales comparten un eje de trabajo transversal muy relacionado con los aspectos de sostenibilidad de los proyectos: desarrollo económico con un foco en el ámbito familiar/individual. En el caso de los programas de Nutrición y Educación este eje tendrá el foco puesto en el refuerzo de las actividades económicas de las familias/cuidadoras para así poder respectivamente garantizar la seguridad alimentaria y el acceso a la escolarización que tan a menudo se ven afectados por motivos económicos. Si bien la barrera económica no es la única que incide en el estado nutricional de las poblaciones y en su educación es evidente que juega un rol importante. En el caso del programa de Empleabilidad, el impacto en el desarrollo económico del y la joven y la familia es ya un objetivo per se. La promoción al emprendimiento como opción profesional para los y las jóvenes será la forma más directa de desarrollo económico que se trabaje desde el programa. La incorporación de este eje en los tres programas es fundamental a nivel de sostenibilidad. La duración de los proyectos, 3 años, da el margen suficiente para poder trabajar en el refuerzo de las actividades económicas familiares/a pequeña escala. Durante el proyecto esta estrategia hacia la sostenibilidad (el impacto no es inmediato) se podrá combinar con estrategias más cortoplacistas que resuelvan las necesidades más inmediatas (acceso directo a insumos: alimentos, nutrientes, libros, uniformes, etc.).



Si bien el desarrollo económico y la adaptación al contexto ya están per se integrados en los programas, no es el caso para el resto de los enfoques. Se espera que, durante los 4 años de trabajo bajo esta estrategia, empiecen a incorporarse de manera sistemática tanto el enfoque de género como el de cambio climático/medio ambiente.



6.2 Enfoque territorial y Zonas Modelo (Pilar 2)

Los tres programas del área incluirán los siguientes elementos transversales, la mayoría aspectos contextuales y endógenos, que se manifiestan en diferentes formas en función de los países y territorios. En cualquier caso, necesitan ser tomados en cuenta para el enfoque de cambio sistémico y sostenible que la presente estrategia plantea.



Fuente imagen:
Carlos Toledo Manzur¹⁵

Estas zonas acotadas en las que trabajaremos con un enfoque territorial las hemos denominado Zonas Modelo (ZM). El horizonte temporal de acompañamiento de una ZM es mínimo de 10 años. La selección de Zonas Modelo permite una atención más focalizada y profunda, facilitando una comprensión exhaustiva de las necesidades,

desafíos y oportunidades presentes en dichas áreas. Esta concentración de acciones promueve un mayor impacto focalizado, lo cual favorece la generación de resultados tangibles y medibles, así como el desarrollo de buenas prácticas que puedan ser replicadas en otras regiones.

¹⁵ Por lo menos de los efectos que podremos atribuir a la implementación de la estrategia de Nous Cims.

¿Qué es el enfoque de Desarrollo Territorial?¹⁶

No existe una definición única acerca de lo que suele entenderse por Desarrollo Territorial, más allá de señalar que se trata, naturalmente, del proceso que intenta lograr una mejora del ingreso y de las condiciones y calidad de vida de la gente que vive en un determinado ámbito territorial. De todos modos, hay que hacer una primera aclaración sobre este intento de definición genérica ya que Desarrollo Territorial no es la simple aplicación de políticas nacionales en los ámbitos provincial o municipal. El Desarrollo Territorial requiere que **las estrategias sean elaboradas a partir de la movilización y participación activa de los diferentes actores territoriales. Por ello se subraya que se trata de una acción surgida “desde abajo”** (bottom-up), no elaborada “desde arriba” por las instancias centrales del Estado o de la Provincia. Sin embargo, puede calificarse de Desarrollo Territorial una estrategia impulsada por un gobierno provincial, en colaboración con actores clave de la provincia (afincados en ella y con incidencia en la misma, como empresarios, centros de capacitación y asistencia técnica, universidades, programas nacionales de aplicación territorial, entidades financieras, asociaciones civiles, etc.), que se concreta en una serie de líneas de actuación para **aprovechar los recursos endógenos existentes o infrautilizados**, así como las oportunidades derivadas de su situación en el entorno económico general. El enfoque territorial se diferencia claramente de la mirada sectorial sobre la realidad, dotándose de una visión **sistémica, esto es, que integra las diferentes dimensiones del desarrollo en un determinado ámbito territorial específico**

Los principales componentes de este enfoque territorial para las ZM:

- 1 Buscamos **cambios sistémicos**, duraderos y sostenibles que generen impacto y mejoras en las poblaciones. Trabajaremos de manera específica para cambios en las tres temáticas troncales (nutrición, educación y empleabilidad) pero no sólo. La visión holística nos garantizará el ahondar en una serie de aspectos y temáticas transversales ligadas al contexto (ya sean las ya preidentificadas en el pilar 1 u otras más específicas) que representan barreras a los cambios que se buscan. Generaremos una perspectiva amplia, entendiendo las influencias —sociales, económicas, medioambientales y de gobernanza— que existen dentro y entre los diversos aspectos del sistema en que funciona cada una de las 3 temáticas troncales

¹⁶ Alburquerque, Francisco y Marco Dini (2008): Guía de Aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo territorial, FOMIN, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C.

- 2 **La apropiación por parte de los actores** locales es un elemento clave de nuestra teoría del cambio. Nous Cims no tendrá el protagonismo y se situará en un rol de **dinamización, acompañamiento y refuerzo de todo el entramado social del territorio**, asumiendo que es este tejido de actores territoriales (públicos, entidades sociales/ OS, actores privados, etc.) el que tienen el mandato y la responsabilidad del bienestar de sus poblaciones. Los cambios duraderos sólo se consiguen con una componente altamente participativa, que permita establecer objetivos y visiones compartidas. Ello facilitará la adopción de propuestas más integrales y consensuadas, lo cual reforzará, a su vez, su apropiación y sostenibilidad. El liderazgo local y la localización conforman, de esta manera, uno de los pilares fundamentales de nuestro trabajo (ver también 6.3).
- 3 **La planificación participativa** y el refuerzo de la coordinación entre actores públicos y actores sociales (OSC/ONG...) será fundamental en este enfoque de ZM. Así es, por un lado, dinamizaremos la definición de una estrategia conjunta de zona para 10 años (estrategias temáticas troncales y estrategias para los ejes transversales). Para la implementación de esta estrategia impulsaremos y promoveremos las alianzas entre instituciones públicas y OSC/ONG
- 4 **El monitoreo y aprendizaje** constantes serán igualmente un pilar esencial del trabajo de Nous Cims durante estos como mínimo 10 años en una ZM (ver también 6.4).

Los principales aspectos para la operacionalización y dinamización del enfoque territorial/ ZM:

- En cada ZM promoveremos la creación de un Grupo Motor (GM) y de 3 subgrupos de trabajo temáticos (GT) en nutrición, educación y empleabilidad respectivamente, con la participación de los diferentes tipos de actores. Estas estructuras tendrán un rol de definición estratégica, de planificación y de evaluación y serán de esta manera la piedra angular del enfoque.
- Previamente a la definición de las estrategias de zona será imprescindible llevar a cabo un buen diagnóstico que informe de la situación de partida, que dé cuenta de los indicadores del programa y que oriente a los GT hacia las mejores estrategias para los cambios buscados. **La Teoría del Cambio** será la base de todo el trabajo de definición estratégica inicial. Como resultado tendremos una **estrategia de ZM a 10 años** que vendrá conformada por: 1) tres estrategias programáticas zonales, 2) una estrategia de cambio para los ejes transversales
- Las bases de las futuras convocatorias a proyecto quedarán totalmente enmarcadas por estas estrategias programáticas zonales.

6.3 Refuerzo del liderazgo local (Pilar 3)

La estrategia del ADG está concebida desde la fuerte apuesta por el liderazgo local con un enfoque holístico de **transformación sistémica** que sitúa los actores locales en el centro en la definición de sus propias estrategias de cambio. La implementación de los proyectos que responden a estas estrategias se hará igualmente mediante alianzas con socios nacionales/locales. Este enfoque 'bottom-up' del ADG prioriza la participación y el empoderamiento de las comunidades y actores locales, adaptando las soluciones a las necesidades y contextos específicos. Este enfoque fomenta la apropiación, la sostenibilidad, la innovación y el fortalecimiento de capacidades

locales, lo que lo convierte en un enfoque más efectivo y adecuado para generar un cambio positivo y duradero en el desarrollo de las comunidades.

El liderazgo local implica a los diferentes actores de cambio presentes en el territorio, yendo de las instituciones gubernamentales, las organizaciones de la Sociedad civil (OSC) (Incluyendo las ONG), el sector privado y las mismas estructuras comunitarias. La suma de esfuerzos y trabajo coordinado entre éstos es esencial para planteamientos de cambio sistémico.

De manera concreta:

- Los proyectos serán implementados por entidades nacionales/locales.
- Se apuesta también por el intercambio de experiencias y el aprendizaje constante, promoviendo los encuentros entre grupos temáticos y entre diferentes zonas modelo de un país (o incluso entre diferentes países) como herramienta de empoderamiento y crecimiento de las diferentes entidades, incluida Nous Cims.
- Se promoverá la formación continuada con propuestas de interés común para las diferentes entidades socias y se incentivará también el refuerzo institucional para las organizaciones que lo necesiten y deseen.
- Además del refuerzo de actores públicos y de las OSC/ONG también dentro del liderazgo local se dedicará una atención especial al refuerzo de actores y estructuras comunitarias. Así es, uno de los criterios principales de selección de proyectos es la inclusión del **enfoque comunitario**.
- Se promoverá la coordinación y trabajo en red y búsqueda de sinergias entre los diferentes actores. Para ello, la definición de estrategias compartidas será clave.
- A nivel de estructura interna, no es casualidad que nuestro personal en países es personal nacional y no se trabajará con expatriados en puestos fijos.

6.4 Sistema SEA (Pilar 4)

Este pilar va de la mano de un objetivo de cambio interno que nos proponemos desde el ADG. Así es, en los 4 años de desarrollo de la presente estrategia nos proponemos la creación y consolidación de un sistema SEA **capaz de producir / generar las informaciones básicas sobre el funcionamiento de los programas y sus resultados** con el objetivo de mejorar las estrategias programáticas y consolidar una cultura del aprendizaje que nos facilite la generación de conocimientos y que represente la base de nuestro enfoque de innovación. La FNC asegurará un seguimiento y monitoreo continuado de sus intervenciones, teniendo en cuenta las diferencias de

género, la generación de evidencias, la transparencia y la rendición de cuentas con los datos y las informaciones de seguimiento desagregadas por sexo y otras variables.

El diseño y/o validación de las diferentes etapas del Sistema SEA se realizan en colaboración con las socias locales. Se alentarán y fortalecerán los esfuerzos conjuntos de supervisión, seguimiento y evaluación con éstas. Los resultados se compartirán periódicamente para proporcionar evidencia sobre la cual basar los ajustes programáticos y la toma de decisiones.

6.4.1 Matriz SEA de cada programa (indicadores cuantitativos)

Una de las principales herramientas del seguimiento y la evaluación son los indicadores. Una matriz de indicadores se desarrollará con este objetivo para cada uno de los 3 programas.

La matriz SEA del programa comprende el conjunto de indicadores diseñados para medir las actividades (KPI), los efectos (KOI) y los impactos (KII) del programa, así como la metodología, la frecuencia y tiempos de medición definidos en el programa. De igual manera, cada programa definirá con su matriz la necesidad de establecer líneas de base y sobre qué indicadores.

Se presta especial atención a la medición de los resultados del proyecto y al establecimiento de vínculos entre los resultados del proyecto y los objetivos del programa (principio de orientación a resultados). Para ello, los proyectos financiados tendrán la obligatoriedad de incluir los indicadores del programa que se adecuen a los ejes que se trabajan.

Esto no debe ser visto como una carga adicional que aumenta la masa de información a procesar, sino más bien como una oportunidad para racionalizar y dar sentido a toda esta información, con el fin último de facilitar la gestión con vistas a mejorar el impacto hacia la población destinataria y optimizar el proceso de toma de decisiones.

6.4.2 Monitoreo (Seguimiento) y evaluación

Para valorar el progreso y la consecución de los objetivos en relación con las metas fijadas y para identificar y eliminar los cuellos de botella en la implementación, es fundamental el monitoreo (seguimiento) o recopilación sistemática y periódica de los datos de desempeño del proyecto sin necesidad de emitir ningún juicio. La evaluación se centra en un problema concreto y tiene lugar durante un periodo de tiempo limitado. A diferencia del monitoreo, sí implica un juicio.

Esta recopilación sistemática y periódica se hará tanto de datos cuantitativos (en base a los indicadores de la matriz SEA) como de datos y aspectos más cualitativos que los diferentes programas establecerán.

Desde Nous Cims se podrán realizar evaluaciones externas al finalizar un proyecto, aunque no sea algo que esté establecido por defecto. El responsable temático (Program manager) decidirá la pertinencia de llevarla a cabo o no en función de lo estratégico que dicho proyecto se considere para el aprendizaje y la generación de conocimiento.

6.4.3 Aprendizaje

La cultura Nous Cims y también del ADG conllevan una fuerte apuesta por el aprendizaje. El aprendizaje será fundamental para dos de los pilares del ADG:

- **Generación y gestión del conocimiento en nuestras temáticas de especialización,** (es además una de las palancas estratégicas de la FNC). Es por ello que es fundamental fortalecer las actividades y procesos de intercambio de información y experticia para mejorar los resultados. A lo largo del tiempo, esta acumulación de experiencias y aprendizajes sirve para construir una base de conocimiento compartido con el potencial de facilitar la ejecución del trabajo y acelerar la innovación. Nos proponemos generar evidencias a partir de nuestros proyectos y programas y será a partir del aprendizaje que las pondremos en relieve.
- **Fomentar la innovación:** Los ejercicios de aprendizaje continuados que cada uno de los programas llevará a cabo serán la base para la identificación de retos y problemáticas en relación al programa (y diferentes proyectos que lo conforman). Y a partir de estos retos se identificarán soluciones innovadoras para resolverlos.

El aprendizaje, además, es también necesario para:

Obtener feedback y comentarios sobre las intervenciones realizadas y garantizar así la mejora continua y la adaptabilidad constante a las necesidades específicas de las poblaciones objetivo.

Fortalecer los conocimientos y habilidades de los actores involucrados en los tres programas a través del intercambio de experiencias y la capacitación que se pueda brindar.

Los intercambios de experiencias y la retroalimentación sobre las intervenciones pueden promover una mejor colaboración entre los socios.

Para ello, se facilitará la recopilación, gestión y análisis de la evidencia de los proyectos en colaboración con las socias a lo largo del ciclo del programa. Hacer un uso apropiado de los datos desagregados por sexo y edad y la investigación cualitativa será fundamental para mejorar la rendición de cuentas a las poblaciones implicadas y demostrar el impacto de los programas de FNC en las vidas de las personas.

En resumen, nuestra estrategia promueve un cambio de paradigma hacia la experimentación, el aprendizaje constante y la apertura a enfoques innovadores que se basen en la observación de la realidad local. A través de esta mentalidad, buscamos generar conocimiento, adaptarnos a los desafíos en evolución y maximizar nuestro impacto de manera sostenible.

El Protocolo SEA del ADG completa y amplía todos estos aspectos. Por otro lado, sistematiza tiempos/frecuencias y quien debe llevar a cabo los diferentes aspectos del sistema SEA. El protocolo existe en dos versiones, una ampliada de uso interno de los equipos ADG y otro simplificado para las entidades socias.

6.4.4 Programas (globales) vs programas zonales en ZM

El programa global de cada una de las 3 áreas temáticas representa un paraguas que marca unas orientaciones y directrices genéricas a las que cualquier de los proyectos en cualquier de los países foco debe responder. A su vez, las matrices SEA de los programas globales son también "abiertas" y si bien informan y apuntan sobre los cambios que se quieren conseguir no establecen metas concretas (no están cuantificados).

Sin embargo, todo se aterrizará y concretará, a partir de estos marcos o estrategias programáticas globales cuando se empiece el trabajo en una zona modelo determinada. Allí, las estrategias programáticas globales se cruzarán con el diagnóstico zonal y esta combinación dará lugar, gracias a un proceso participativo bottom-up, a la definición de **estrategias programáticas zonales a 10 años**. Mediante la Teoría del Cambio se

identificarán los cambios deseados y estrategias y rutas que se priorizarán para cada uno de los programas, dando lugar a las estrategias de programa zonales.

Tales estrategias programáticas zonales llevarán igualmente asociadas una serie de indicadores finales buscados (metas a 10 años) y unos hitos intermedios (a 3 años) necesarios para la consecución del impacto final buscado. A su vez, se definirá también, para cada zona modelo una estrategia zonal general/ transversal que servirá de paraguas para las 3 estrategias zonales programáticas y que profundizará en los aspectos y transformaciones necesarias a nivel de ejes transversales.

Es importante mencionar que todo **el sistema SEA cobra su máximo sentido cuando se aplica a una zona modelo en concreto y teniendo por base las estrategias zonales de programa.**

6.5 Innovación y digitalización (Pilar 5)

La innovación es parte integrante del ADN de la fundación. Trabajamos siempre con la mirada puesta a nuevas soluciones e iniciativas ya sea en las formas de trabajo internas como en los diferentes proyectos y programas.

Nuestra apuesta pasa por la innovación tecnológica pero también por la innovación ligada a procesos promoviendo nuevas miradas y maneras de hacer. La innovación tecnológica viene muy de la mano de los procesos de digitalización. Aún y así, desde la FNC al igual que desde el ADG, la **digitalización** representa un objetivo en sí mismo para simplificar y hacer más eficientes nuestras formas de trabajo, sin que por ello la digitalización tenga que implicar siempre innovación. A nivel de proyectos se velará igualmente para que éstos integren de manera progresiva todo lo relativo a la digitalización siendo conscientes de las limitaciones para su aplicación que pueden presentar ciertos de los contextos de trabajo.

Nuestros procesos innovadores se enmarcan dentro de la **innovación social**, refiriéndose al conjunto de soluciones innovadoras a problemas sociales (y ambientales). Eso es, una solución nueva a un problema social la cual es más efectiva, eficiente, sustentable o justa que la solución actual cuyo valor agregado aporta principalmente a la sociedad como un todo en lugar de únicamente a los individuos. La innovación social no es necesariamente la creación de una idea completamente nueva, sino se trata más bien de una reorganización de los elementos existentes para obtener un mejor provecho de ellos con el fin de mejorar áreas de la vida cotidiana

Desde el área promoveremos también el concepto de **innovación frugal** entendida como aquellos productos, servicios o una combinación de ellos que son asequibles, sostenibles, fáciles de usar y que han sido creados bajo la escasez de recursos. Estamos trabajando en contexto muy empobrecidos y por lo tanto estos parámetros que implica la innovación frugal serán imprescindibles.

De manera particular en el ADG los aspectos de innovación quedarán materializados de la siguiente manera:

- La estrategia misma del área con su apuesta de trabajo por las ZM representa per se una innovación en proceso con una manera diferente de hacer las cosas dentro del ámbito de la cooperación internacional. Así es, es un enfoque innovador que está en fase con las nuevas tendencias de la "decolonización" y la "localización" y que se sale de la manera clásica que desde los financiadores se ha venido abordando la cooperación internacional al desarrollo, tradicionalmente bastante más "top down".
- De manera más concreta los **Proyectos LAB** del área conforman la vía más específica para la estrategia de innovación. Así pues, más allá de la categoría de proyectos ordinarios existe una segunda categoría de proyectos, los **proyectos LAB**, que tendrán el foco puesto en la identificación y testeo de iniciativas, procesos o productos innovadores y por definición tendrán una duración mucho más corta, preferiblemente no superior a un año. La génesis de los proyectos estará íntimamente relacionada con los procesos de aprendizaje

La identificación de proyectos LAB podrá hacerse mediante dos vías:

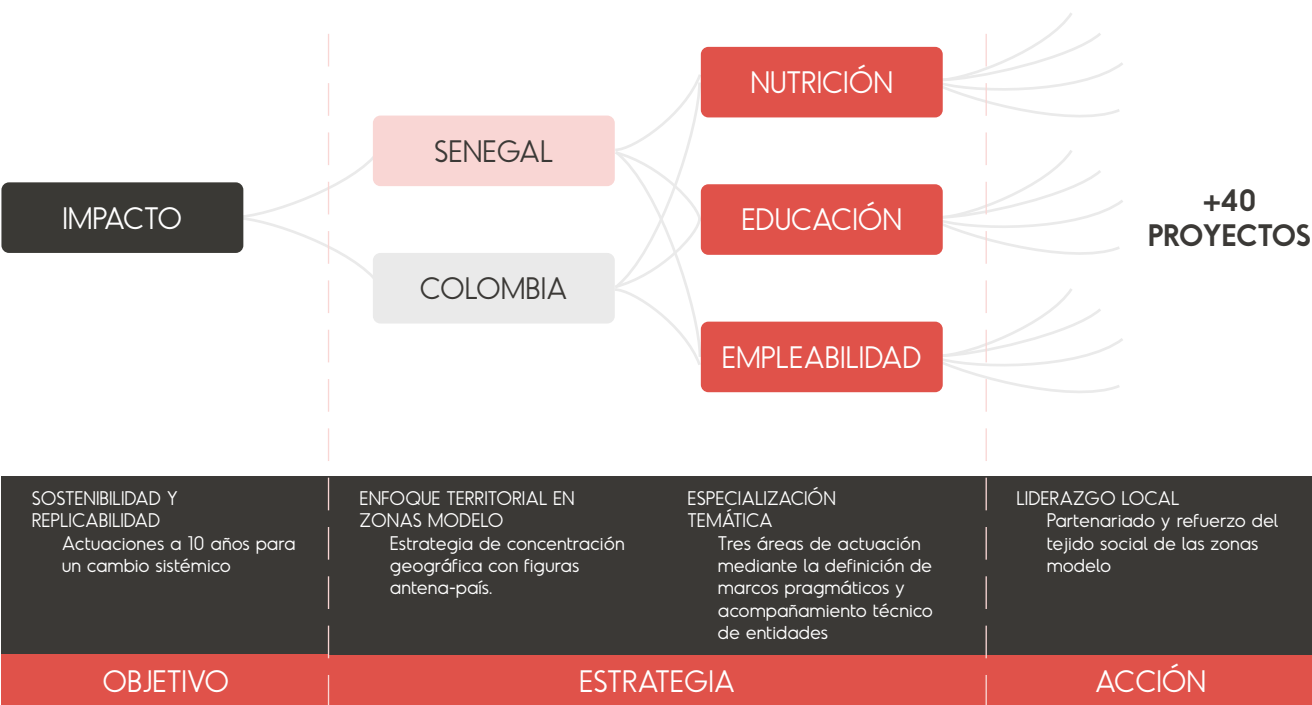
- Proyectos Labs desarrollados en las ZM: nos proponemos como objetivo impregnar a los actores y organizaciones socias de las ZM de nuestra cultura de la innovación. Para ello generaremos procesos de aprendizaje participativos que buscarán identificar retos de innovación a partir de los diferentes logros y puntos débiles de los proyectos. Estos retos serán la base para idear soluciones innovadoras
- Proyectos LAB desarrollados en cualquier zona o país: podrán ser también identificados fuera de nuestros países foco siempre y cuando esté muy bien justificada la necesidad de recurrir a este Lab externo. Partirán igualmente de las necesidades o retos identificados en las ZM y por lo tanto buscaremos su aplicabilidad en los proyectos de estas zonas.

6.6 Coherencia de la estrategia ADG con el Plan estratégico de la Fundación

Los 5 pilares hasta aquí desarrollados guardan perfecta coherencia con las palancas estratégicas elegidas por la fundación. Estas palancas de cambio son las siguientes:

- Impacto, crecimiento, sostenibilidad y replicabilidad
- Generación de conocimiento
- Innovación/digitalización

La relación entre todos estos elementos se va abordando a lo largo del documento. El cuadro a continuación da cuenta de manera esquemática de esta perfecta alineación.



APRENDIZAJE: INNOVACIÓN & GENERACIÓN CONOCIMIENTO

7. Objetivos de cambio interno

Para la buena consecución de los Objetivos de cambio externos y la óptima operacionalización de los 5 pilares de la presente estrategia se identifican los siguientes objetivos de cambio interno.

OCI.1

Reorganizar la estructura del área alrededor de las figuras programáticas (Programs Managers/PM), de los Responsables de País (RP) y de un punto focal de innovación (Program Support & Innovation Manager) estableciendo procedimientos claros para la óptima coordinación

OCI.2

Posicionar a Nous Cims como actor de cooperación Internacional al desarrollo experto y generador de conocimiento en nutrición, educación y empleabilidad y en enfoques bottom-up innovadores

OCI.3

Impulsar las sinergias entre las dos otras áreas de la fundación para aquellos programas que tienen aspectos en común, ya sea a nivel de nuestras temáticas troncales (programas) o temáticas transversales

OCI.4

Avanzar hacia un estatus legal de Nous Cims en Colombia y Senegal más adaptado y coherente con el enfoque territorial y nuestro rol activo como dinamizadores de procesos de cambio

OCI.5

Establecer un sistema SEA reforzado capaz demostrar los efectos/ "impacto" de los programas (coincide con el Pilar 4)

OCI.6

A partir del análisis de riesgos de nuestro trabajo en los países definir planes de seguridad que nos permitan trabajar minimizando dichos riesgos

8. Riesgos y supuestos

Con respecto a esta Estrategia existen riesgos -factores externos que se escapan al control de la FNC- que podrían afectar a la consecución de los objetivos de cambio externos dificultando e incluso bloqueando los enfoques o pilares de trabajo propuestos. Se trata de aspectos contextuales y endógenos que a pesar de plantearnos un abordaje sistémico difícilmente llegaremos a controlar. El análisis de los cambios deseados mediante la teoría de cambio los identificará bien. Si bien se trabajará para su mitigación y poder ejercer influencia sobre ellos es importante ser conscientes de nuestras limitaciones en su control. Es por ello que al hablar de impacto buscado es imprescindible incorporar el concepto de supuestos. De esa manera, el impacto deseado quedará supeditado a unas hipótesis iniciales sin el cumplimiento de las cuales no lo podremos alcanzar.

(i)

Dificultades para trabajar con las instituciones públicas

Las instituciones públicas tienen sus mandatos y agendas en sus zonas de actuación determinadas. En Nous Cims nos proponemos trabajar desde un enfoque territorial en el que la implicación de las instituciones estatales, tanto de ámbito territorial como sectorial/temática es básica. Sin embargo, hay el riesgo de que sientan el trabajo que nos planteamos como una injerencia y por ende adopten una posición poco colaborativa. A este aspecto hay que sumarle los posibles cambios de gobierno en Senegal y Colombia, lo cual en ocasiones implica cambios del personal de dirección y técnico en aquellas instituciones públicas con las que trabajan las socias locales de la FNC. Como medida de mitigación se propone impulsar la participación de las instituciones públicas en el Grupo Motor/Grupos Temáticos constituidos en cada una de las zonas modelo.

Esta inclusión de los actores institucionales con un enfoque bottom-up debería de generar una fuerte apropiación por parte de éstos, elemento que contrarrestaría y mitigaría el riesgo mencionado. La presencia en los grupos temáticos ayudará, por otro lado, a que las políticas de empleabilidad, educación y nutrición se conviertan en una prioridad temática y estén en la agenda del gobierno de turno, independientemente de su signo político. Por otro lado, en Colombia, donde no aún no se han seleccionado las ZM se ha incluido un criterio sobre la predisposición de las instituciones públicas para trabajar según el enfoque territorial que se propone desde NC.

Supuesto 1: La implicación de las instituciones públicas en las zonas modelo es de alta a moderada

(ii)

Tensiones entre actores públicos y sociedad civil/ONGs

El enfoque de trabajo propuesto implica el trabajo colaborativo y generación de alianzas entre ONG e instituciones públicas. Estos dos tipos de actores no están tan acostumbrados a trabajar juntos por los diferentes prejuicios y percepciones que se tienen respectivamente de unos y otros. Por lo tanto, hay un riesgo de aparición de tensiones que acaben socavando el buen avance de las estrategias y planes de acción impulsados por la FNC. Podemos mitigar este riesgo desde nuestro rol de dinamización acompañando las

diferentes alianzas y grupos de trabajo, identificando las fricciones y encontrando las estrategias para ir las limando. Por otro lado, el hecho de que desde la FNC apostemos por canalizar los convenios de proyecto a través de las ONG y no de las entidades públicas es un elemento que puede incrementar estas tensiones. En este sentido, alentaremos a las ONG a crear alianzas de actuación concretas con el sistema público (será un criterio sine qua non para la aprobación del proyecto) lo que actuará como mecanismo

de mitigación. Finalmente, no descartamos la realización de alguna alianza directa con las instituciones públicas (firma de convenio y transferencia de fondos de manera directa) para algunos casos en los que exista una muy buena justificación.

(iii) Tiempos de trabajo muy dilatados

La apuesta por el liderazgo local y la búsqueda de la apropiación del proceso por parte de los actores locales nos parecen esenciales para un mayor impacto y sostenibilidad. Sin embargo, este enfoque lleva implícito un riesgo asociado en cuanto a los tiempos y plazos de ejecución de las planificaciones. Hay un aspecto cultural que se escapa de nuestro control, en estos países el concepto tiempo es más dilatado y flexible. Un segundo aspecto que también incide en la probable ralentización de las acciones está en relación al trabajo colaborativo multiactor: las diferentes personas implicadas no son personal de la FNC. Representan a cada una de las insti-

Supuesto 2: Los actores públicos y de la sociedad civil (ONG) trabajan de manera colaborativa y creando alianzas en la línea del enfoque propuesto por la FNC

tuciones y entidades y muy probablemente tendrán muchas otras prioridades. Esto no favorece tampoco el llevar a cabo los planes de acción con los tiempos fijados. Como medida de mitigación en estos grupos tenemos también representación del personal de la Fundación, ejerciendo un rol de "coordinación en la sombra" marcando y recordando los límites y los tiempos.

Supuesto 3: Los grupos multiactor de las ZM (Grupo Motor y Grupos Temáticos) avanzan con los tiempos mínimos establecidos para la consecución de los objetivos propuestos en las estrategias zonales

(iv) Crisis epidémicas (Covid-19) y relacionadas con el clima (u otras)

No es descartable un empeoramiento de la pandemia Covid-19 en la región debido a la aparición de nuevas variantes del virus. Como ya pasó en los momentos más álgidos, existe el riesgo de que las medidas para evitar el contagio, como la limitación de los viajes y grandes reuniones, se tengan que retomar. Este riesgo será mitigado con la utilización de herramientas digitales y el trabajo colaborativo online. Por otro lado, la emergencia climática es una realidad y no podemos minimizar las afectaciones derivadas que puedan producir en nuestros contextos de trabajo. Los eventos climáticos extremos como las sequías recurrentes y las inundaciones pueden socavar los esfuerzos de mejora de la Seguridad alimentaria y afectar también

aquellos medios de vida, emprendimientos y empleos que tienen como eje central los productos agropecuarios y su cadena de valor. Como medida de mitigación nos proponemos trabajar desde un enfoque Nexus que nos permita identificar estos riesgos concretos y a partir de aquí trabajar para la resiliencia de las poblaciones antes estas posibles afectaciones. La integración como eje transversal del cambio climático y el medio ambiente serán claves para la resiliencia y adaptación de todo lo que hagamos.

Supuesto 4: Durante los 10 años de apoyo a una ZM determinada no habrá crisis epidémicas ni climáticas mayores (ni de ningún otro tipo)

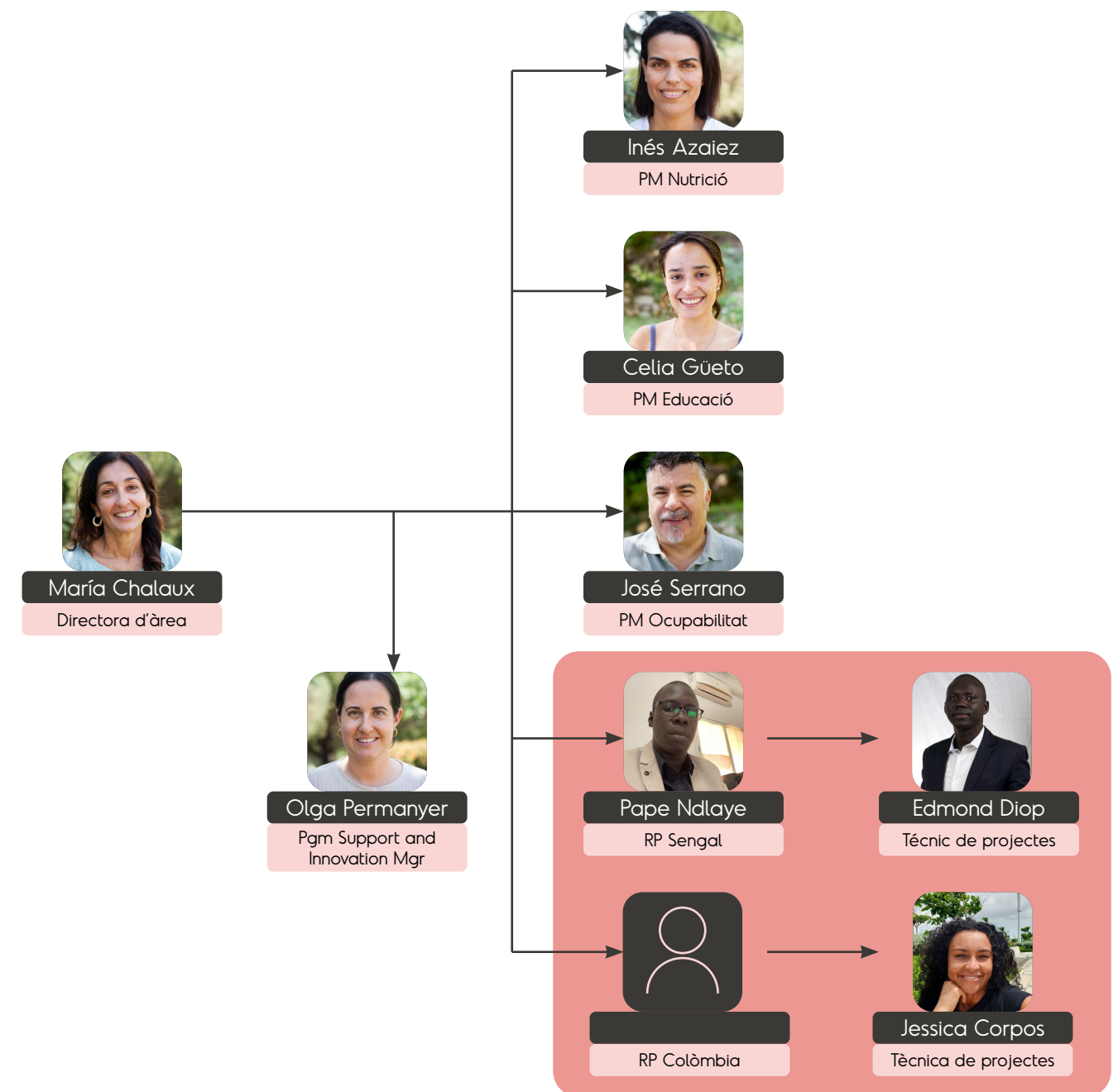
La identificación de **riesgos y supuestos** cobrará aún más importancia cuando se trate de **definir las estrategias de las ZM**. Serán más concretos y contextualizados

9. Organigrama

Los puestos de Dirección de Área, Program Support&Innovation Manager y los tres Program Managers (PM) son puestos basados en la Sede de la FNC en Barcelona.

Los puestos de Responsable de País (RP) y de Técnico de Proyectos son puestos nacionales basados respectivamente en Senegal y Colombia.

En 2023 todas las posiciones consideradas en el organigrama estarán ya operativas a excepción del de Técnico de Proyecto para Colombia. Esta incorporación tardía está en relación a la implementación escalonada de la estrategia territorial (ZM) que en Colombia no empezará a implementarse sino hasta 2024, año en para el que se prevé la incorporación de esta última posición.



10. Presupuesto

El ADG cuenta con un presupuesto anual (año 2023) de 2.6 M de €. La financiación viene exclusivamente de fondos propios de la fundación y como ya comentado en el punto 4.4 no se considerará la captación de fondos externos para el periodo de la presente estrategia. Sí que se espera un aumento progresivo de los fondos anuales aprobados por el Patronato de manera a poder aumentar nuestra acción en las zonas modelo, ya sea en forma de proyectos, de estudios, de evaluaciones, de ejercicios de aprendizaje y de generación de conocimiento. Todo ello con la ambición de trabajar con una calidad óptima que facilite el impacto y poderlo evidenciar.

Ver en anexo las proyecciones y posible evolución del presupuesto del área

11. Plan SEA de la estrategia/
Indicadores de área

Esta estrategia será monitoreada de manera anual mediante el seguimiento de unos indicadores de área que combinarán aspectos cuantitativos y cualitativos. La estrategia define un horizonte y un camino, pero es flexible y admite modificaciones. No obstante, las posibles modificaciones tendrán que estar bien fundadas y ser fruto del proceso de monitoreo y aprendizaje. De manera concreta nos proponemos una revisión a medio plazo (final 2024) que partirá de la reflexión y aprendizaje compartido en el seno del equipo del ADG.

El monitoreo anual se hará mediante la medición de indicadores (ver tabla) pero también recolectando informaciones cualitativas en referencia a los diferentes objetivos y enfoques de trabajo (pilares).

A continuación, se describen los Indicadores del ADG que se dividirán entre:

Indicadores de impacto programático (Imp Pr): vienen dados por cada programa y dan cuenta de los efectos/ impactos. Estarán acotados a las diferentes Zonas Modelo.

Indicadores de proceso: son indicadores proxy que informan sobre el grado de realización (performance) de los procesos que nos planteamos para alcanzar los objetivos de cambio externos (OCEs)

INDICADOR DE ÁREA	Objetivo o Pilar estratégico del que dan cuenta	Tipo
Programa Nutrición		
En 2026 el 90% de niños/as (0-59 meses) tratados/ o referidos por desnutrición aguda se recuperan	OCE1 (Nutrición)	Imp Prog
En 2026 el 70% de madres/ cuidadores beneficiarias de las formaciones y/o sensibilizaciones sobre prevención de la desnutrición aplican buenas prácticas de alimentación, salud, higiene y cuidado	OCE1 (Nutrición)	Imp Prog
En 2026 el 70% de las madres/cuidadores beneficiarias reportan haber obtenido ingresos adicionales procedentes de la AGI iniciada/reforzada en los últimos 6 meses	OCE1 (Nutrición)	Imp Prog
Para 2026 el porcentaje de niños/as entre 0-59 meses entre la población beneficiaria de las ZM con emaciación (malnutrición aguda) se reduce a menos de 5%	OCE1 (Nutrición)	Imp Prog
Para 2026 se ha incrementado en al menos un 50% los niños/as de 0 a 6 meses entre la población beneficiaria de las ZM que reciben lactancia materna exclusiva, respecto la línea de base	OCE1 (Nutrición)	Imp Prog
Para el 2026 el incremento del puntaje de Diversidad Dietética en el Hogar (HDDS, Household Dietary Diversity Score) en las ZM ha aumentado de al menos un punto respecto al línea de base	OCE1 (Nutrición)	Imp Prog
Programa Educación		
Entre 2023 y 2026 en las ZM se espera un incremento del 20% en la implicación de las familias de nuestros proyectos en la educación de sus hijos e hijas	OCE2 (Educación)	Imp Prog
Para el año 2026 en las ZM se espera que al menos el 75 % de los docentes que han participado en una formación indiquen que aplican activamente lo aprendido en sus aulas	OCE2 (Educación)	Imp Prog
Entre 2023 y 2026 se implementarán herramientas digitales en el proceso de aprendizaje de 4000 estudiantes de las varias ZM	OCE2 (Educación)	Imp Prog
De aquí a 2026, se espera una reducción del 10% en la tasa de abandono escolar de niñas en educación primaria en nuestros proyectos de las ZM de Senegal	OCE2 (Educación)	Imp Prog
De aquí a 2026, se espera una reducción del 10% en la tasa de absentismo escolar de niñas en educación primaria en nuestros proyectos de las ZM de Colombia	OCE2 (Educación)	Imp Prog
De aquí a 2026, se espera un aumento de un 10% en la puntuación obtenida en los exámenes oficiales de los beneficiarios de nuestros proyectos en ZM (CFEE/Senegal, Pruebas Saber/Colombia) (disgregación por género)	OCE2 (Educación)	Imp Prog
Programa Empleabilidad		
Para el año 2026 al menos el 80% de los y las jóvenes habrán completado con éxito su formación en la duración prevista (desagregado por sexo) en los proyectos de las ZM	OCE3 (Empleabilidad)	Imp Prog
Entre 2023 y 2026 serán firmados al menos 50 convenios/acuerdos con empresas para la inserción laboral de jóvenes en las varias ZM	OCE3 (Empleabilidad)	Imp Prog
Para el año 2026, al menos el 60% del capital semilla habrá ido destinado a apoyar emprendimientos encabezados por mujeres	OCE3 (Empleabilidad)	Imp Prog
En 2026, al menos un 30% de jóvenes que participan en las formaciones para mejorar su empleabilidad han accedido a un trabajo en los 12 meses posteriores a su finalización (desagregado por sexo) en las varias ZM	OCE3 (Empleabilidad)	Proceso

INDICADOR DE ÁREA	Objetivo o Pilar estratégico del que dan cuenta	Tipo
En 2026 al menos un 30% de jóvenes que ha participado en las formaciones para la emprendeduría ponen en marcha su propio emprendimiento en los 12 meses posteriores a la finalización del proyecto (desagregado por sexo) en las varias ZM	OCE3 (Empleabilidad)	Proceso
De aquí a 2026, al menos 1.000 jóvenes de las diferentes ZM habrán visto mejorado su ingreso mensual 12 meses después de finalizada la intervención (desagregado por sexo) (incluye tanto asalariados por cuenta ajena como autoempleo)	OCE3 (Empleabilidad)	Proceso
Genéricos de área		
En 2026 un 70% de proyectos del área que incluirá enfoque de género	OCE4 (Género) y P1/ ejes transversales	Proceso
Un mínimo de una formación en género equipo ADG y una formación por Zona Modelo (o país) durante los 4 años de la estrategia	OCE4 (Género) y P1/ ejes transversales	Proceso
Para 2026 el Promedio de formaciones anuales tanto técnicas como de gestión que reciben las entidades socias será de mínimo 2	OCE5 (Liderazgo Loc.)	Proceso
En cada ZM los GM/GT han diseñado una estrategia a 10 años -con hitos a cada 3- y llevan a cabo ejercicios anuales de planificación y evaluación/ aprendizaje	OCE5 (Liderazgo Loc.)	Proceso
Aumento del 40% entre 2022 y 2026 del promedio de alianzas por proyecto	OCE5 (Liderazgo Loc.)	Proceso
En 2026 un 50% de proyectos del área incluirán el enfoque de resiliencia al cambio climático y a la degradación del medio ambiente	P1/ejes transversales	Proceso
En 2026 un 70% de proyectos del área incluirán el eje de refuerzo de la economía familiar (emprendeduría para Empleabilidad)	P1/ejes transversales	Proceso
En 2026 el funcionamiento y coordinación entre equipos sede y equipos terreno, contrapartes y el resto de socias de ZM (GM/GTs) está plenamente consolidado, y avalado por los buenos resultados de una evaluación externa de "Ways of Working" que llevaremos a cabo	OCI1 y OCI4	Proceso
A partir de 2026 nuestro posicionamiento y experticia en desarrollo* nos permitirá liderar un evento anual especializado- de por lo menos una de las temáticas- con la participación de actores españoles/internacionales en las que seremos capaces de difundir conocimiento y evidencias de nuestros programas	OCI2	Proceso
*Tanto a nivel de las 3 temáticas troncales como del enfoque innovador de Zonas Modelo		
En 2026, las Teorías de cambios de los programas de las 3 áreas junto con los indicadores fijados guardarán una perfecta armonía y coherencia en todas sus las líneas y temáticas comunes	OCI3	Proceso
En 2026 los equipos serán menos estancos y las personas de especialidad temática (PM...), ya sea para programas nacionales o internacionales (DG) trabajarán de una manera más transversal con una visión más holística de temática y menos segmentada por ámbitos nacional e internacional	OCI3	Proceso
En 2026 contaremos ya con un sistema SEA robusto que nos permitirá evidenciar de manera anual los efectos ("impactos") que estamos logrando en las diferentes ZM, evidencias y buenas prácticas que habrán sido capitalizadas y difundidas en por lo menos 15 documentos técnicos/" Papers" (incluyendo temática troncales, transversales y enfoques)	OCI5 y P4	Proceso
El sistema SEA del área será un referente para otras organizaciones de cooperación internacional	OCI5 y P4	Proceso
Para 2026 habremos sido capaces de definir un modelo de innovación bottom-up en el que nuestras socias de proyecto y actores de los GM/GT estén totalmente involucrados en el proceso innovativo (aprendizaje para la identificación de retos y diseño de proyectos innovadores) y puedan conectar con otras ideas que resuelvan sus retos, si necesario	P5 (innovación)	Proceso

Anexos

Anexo 1: Proyecciones y posible evolución del presupuesto del área de Desarrollo Global

2023

ÀREA Desenvolupament Global	Total REAL + FORECAST	
Total SUBÀREA INFANTS NUTRICIÓ Projectes - IN	581.713,55	
Total SUBÀREA INFANTS EDUCACIÓ Projectes - IE	568.567,59	Total Projectes 2023 = 1,950K €
Total SUBÀREA JOVES OCUPABILITAT Projectes -JO	610.549,66	
Total ALTRES PROJECTES (Des. Econòmic)	119.926,51	98K pels diagnòstics ZM de Seneagl
Consultories i assessorament tècnic generals	149.960,83	
Estructura Senegal	132.225,33	
Estructura Colòmbia	42.408,00	
Funcionamiento interno	429.258,52	
TOTAL AREA DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC	2.634.609,99	No hi ha hagut noves aprovacions però s'han començat (continuat) els 16 projectes aprovats el 2022 i s'ha consolidat equip

2024

PPT PROJECTES 2024	1.996.644,00 €	Proj que o continuen al 2024
LAB	266.468,00 €	
ZM Senegal	633.017,00 €	
NUTRICIÓ	582.324,00 €	Association Jeunesse Espoir
EDUCACIÓ	543.071,00 €	Payasos sin Fronteras
OCUPABILIDAD	774.348,00 €	Beques Universitàries (Epies)
ALTRES (D. ECONÒMIC)	96.901,00 €	Ouakam
		ULDLR 1
		Es x Tu
		KMG
		Wise
		Djourma
Diagnòstic ZM Colòmbia => Igual despesa que el 23 per Senegal		Aprox. 10 proj nous

2025

PPT PROJECTES 2025

	863.381,00 €
LAB	51.215,00 €
ZM Senegal	332.496,00€
NUTRICIÓ	228.973,00 €
EDUCACIÓ	269.955,00 €
OCUPABILIDAD	315.881,00 €
ALTRES (D. ECONÒMIC)	48.572,00 €

Diagòstic ZM Colòmbia => Igual despesa
que el 23 per Senegal

Proj que o continuen al 2025

AcDev
Toubabs
EPE
Diapalanté
Forut
MacHann
Vicente Ferrer
Galoya



nous cims