

Proceso de actualización del Plan de Avance 1

Plan de Avance 2

INDICE

1. Introducción.....	3
2. Valoración del Plan de Avance 1. Aprendizajes.....	3
3. Premisas.....	4
3.1 Consideraciones generales.....	4
3.2. Consideraciones en las líneas finalistas.....	5
3.3. Consideraciones económico-financieras.....	6
3.4. Consideraciones modelo organizativo.....	6
4. Propuestas sobre la actividad finalista.....	7
4.1. Ámbito geográfico.....	7
Tanzania	8
Nicaragua.....	10
Perú.....	12
Mozambique.....	13
4.2. Ámbito sectorial	15
Ciudadanía.....	15
Agua y Saneamiento.....	16
Energía	20
TIC	24
Empresa y Desarrollo.....	25
5. Propuestas sobre la actividad no finalista.....	27
5.1 Comunicación	27
3.2. Captación de socios y fondos de libre disposición...	27
3.3. Soporte	28

1. Introducción

En julio de 2012 la Junta Directiva de ONGAWA aprobó el documento Plan de Avance cuyo objetivo era orientar la toma de decisiones en un escenario de reducción de recursos y en un momento de necesaria priorización de la actividad y destino de los fondos (más allá de los compromisos adquiridos) para asegurar la viabilidad de la Asociación. Dicho documento fue presentado en la Asamblea de socios y socias de diciembre 2012 y tenía un horizonte temporal de un año y medio/2 años.

En enero de 2014, la nueva Junta Directiva designó una comisión para la actualización del Plan de Avance, actualización necesaria teniendo en cuenta:

- la vigencia con la que fue planteada la propuesta de avance en julio 2012
- los aprendizajes de los dos últimos años
- la evolución del contexto tanto externo como de la propia organización

Esta actualización ha culminado en este documento al que hemos llamado Plan de Avance 2 (PA2) que pretende orientar la toma de decisiones en el próximo año y medio/ 2 años con el mismo objetivo con el que se elaboró el Plan de Avance 1 (PA1) de asegurar la viabilidad de la Asociación.

El PA2 resume las reflexiones y propuestas recogidas en los diferentes documentos país y temáticos sectoriales que se han elaborado y que son parte también del propio PA2.

Es importante señalar que el actual Marco Estratégico de ONGAWA tiene una duración hasta final del 2015 por lo que la vigencia de este PA2 finalizaría con la reflexión y aprobación del Marco Estratégico 2016 - 2021.

2. Valoración del Plan de Avance 1. Aprendizajes.

Para facilitar la comprensión de la propuesta de PA2 a lo largo del documento se hace mención al contenido del PA1, lo sucedido desde entonces y los principales aprendizajes. Son, precisamente esos aprendizajes, los que han orientado muchas de las propuestas que se plantean a continuación.

Destacamos a continuación los más importantes:

- **Concentración/Priorización geográfica;** en el 2012 necesitábamos reducir estructura y presencia en países, incluido España, para conseguir equilibrar el presupuesto y también por la vulnerabilidad financiera que teníamos (reservas mínimas de la Asociación). Y así lo hemos hecho. Esto sigue siendo vigente y no es incompatible con mantener presencia en todos los países actuales pero midiendo en cada uno el volumen de fondos adecuado según contexto y, sobre todo, según capacidades reales de equipos, socios, etc.
- **Diversificar fuentes de financiación y por tanto “Internacionalizarnos”** en un contexto de agotamiento de las fuentes de financiación tradicionales españolas. Trabajar con este prisma ha hecho tener un mapa mucho más claro por temática y país de financiadores y convocatorias, si bien también ha evidenciado que la “liga internacional” es mucho más competitiva y que el alto grado de reconocimiento de ONGAWA en el sector de cooperación española se diluye en esa esfera más

internacional. El coste para confeccionar una propuesta ganadora se eleva y, al mismo tiempo, los fondos que se consiguen son más exigentes (en términos de resultados a conseguir, de gastos elegibles, de costes indirectos financiados). Aún así, también se ha evidenciado que en países con largo recorrido

- **“Oferta de servicios”**. Aunque ONGAWA tiene currículum para ofrecer conocimiento en el marco de los programas de otros se evidencia que en el mercado nacional es difícil la venta (las empresas no ven a las ONGDs con esa capacidad y las ONGDS aunque reconocen nuestra especialización y valor añadido no están dispuestas a pagar por ello aunque se han dado algunas excepciones que serán las que deberemos potenciar). En el mercado internacional y sobre todo en los países donde tenemos largo recorrido, a pesar de lo comentado en el apartado anterior, se han conseguido ciertos éxitos. Existen oportunidades que son caras de gastar pero rentables cuando se materializan aunque debemos limitar las expectativas de esta línea de trabajo.
- **Trabajar con otros**. Algunas de las propuestas importantes ganadas en el último período han puesto de manifiesto la importancia de las alianzas cuando las diferentes partes son complementarias. Pero también ha evidenciado el alto coste que supone crearlas para que éstas sean realmente efectivas y aporten valor añadido al conjunto de intervención. Tenemos ahora mucha más información que cuando elaboramos el Plan de Avance 1 para la identificación de potenciales socios y para la correcta aproximación.
- **Gestión del conocimiento**. Tanto para la oferta de servicios como para conseguir alianzas sólidas al trabajar con otros es necesario ofrecer valor a terceros. Eso evidencia la necesidad de tener recogidos nuestros aprendizajes basados en la experiencia. Pero, además, para la contribución efectiva de nuestra organización, para seguir mejorando y avanzando en desarrollo desde nuestra especialización es necesario también poder incorporar recursos para una adecuada promoción y gestión del conocimiento. Esto no fue explicitado en el Plan de Avance 1 y deberá quedar recogido en las propuestas del nuevo Plan.
- **De la exploración a la priorización**. El PA1 instaba a la organización a explorar la pertinencia de nuevas temáticas, explorar y afianzar trabajo con nuevos socios, indagar sobre modelos alternativos de trabajo, etc. Si bien, todo ello sigue siendo válido y ha tenido su retorno, este PA2 pretende, con lo aprendido, ser más concreto en sus propuestas.
- Por último, la asignación eficiente de recursos y el destino de fondos específicos para abordar el PA1 (**inversión de avance**) se ha constatado como un elemento esencial que ha permitido, en un momento de escasez de fondos, priorizar ciertas acciones con un horizonte más estratégico que cortoplacista. Por ello, este PA2 también se acompaña de una asignación de tiempo y recursos necesarios para abordarlo (**ver Anexo 1**).

3. Premisas

Como se hiciera en el ejercicio de reflexión anterior, la propuesta de avance se sustenta en una serie de premisas/consideraciones que resumimos a continuación para este PA2.

3.1 Consideraciones generales:

- Nuestra **misión, valores, código ético y “línea editorial/comunicativa”** siguen siendo vigentes. Asumimos, por tanto, lo que eso pueda suponer en renunciadas a determinadas fuentes de financiación privada.

- El **Marco Estratégico** sigue siendo el documento de referencia en cuanto a enfoques estratégicos, ámbitos de trabajo y modelos de intervención si bien puede haber variaciones respecto a la priorización de lo establecido en dicho marco.
- Nuestro **modelo de trabajo** debe seguir velando por la transparencia, la rendición de cuentas, la calidad, el buen gobierno y la mejora continua asumiendo también las obligaciones y costes asociados que ello comporta.
- Son **elementos irrenunciables** de la misión de ONGAWA, la promoción e implementación de acciones de cooperación al desarrollo y la generación de conocimiento basada en ellas, la promoción de la ciudadanía activa para la transformación social y el desarrollo de ONGAWA como proyecto asociativo.

3.2. Consideraciones en las líneas finalistas

- **Especialización sectorial, valor añadido.** Las consideraciones que se hacían en el PA1 en cuanto a la especialización sectorial sigue siendo vigentes, priorizando aquellos sectores donde nuestro aporte desde el conocimiento y experiencia sea mayor y en los que preveamos oportunidades de desarrollo y financiación.
- **Gestión de conocimiento.** El valor diferencial se obtiene también del propio aprendizaje y de la capacidad de poder compartirlo con otros. En ese sentido se hace necesario reconocer explícitamente la necesidad de seguir dedicando tiempo y recursos a la gestión del conocimiento (presencia en espacios clave de nuestros sectores de referencia, incorporación de la mejora continua a lo interno y a lo externo en nuestras intervenciones, evaluaciones y sistematizaciones para la difusión, etc.). Será importante, además, la efectiva integración de voluntarios para este fin pero no sólo.
- **Coherencia de temáticas.** Sigue siendo vigente la necesidad de trabajar las diferentes temáticas de forma integral y desde todos los ámbitos (Cooperación al desarrollo, Educación para el Desarrollo). Incorporamos también la Comunicación y deberemos dar respuesta organizativamente para facilitar ese trabajo integral.
- **Ámbito geográfico;** frente a la concentración geográfica y necesaria disminución del tamaño de las estructuras tanto en España como en los países del PA1 y una vez conseguido ese objetivo, la propuesta para el PA2 es:
 - mantener tantos países abiertos como sea posible de los actuales
 - hacer prospecciones de alguno nuevo (sobre todo si es necesario substituir alguno de los actuales), no sólo desde una óptica de prestación de servicios a terceros
 - limitar el riesgo financiero y de gestión que supone cada país asumiendo para cada uno el volumen de financiación máximo deseable atendiendo al tipo de país, capacidades de ONGAWA, situación de contexto, etc.

La propuesta se basa en el reconocimiento de que las oportunidades y la capacidad de ONGAWA para crecer en un determinado territorio son limitadas y que, por tanto, no podemos aspirar a un tamaño de Asociación determinado (aquel que consideramos óptimo) concentrado la actividad en dos o tres países.

- **Ciudadanía Activa.** La línea de **ciudadanía activa** seguirá poniendo el foco en el compromiso activo y la participación de la red de personas e instituciones comprometidas con el cambio social y el proyecto ONGAWA que son, en definitiva, un elemento de legitimidad de nuestro trabajo muy importante. Estos dos años han evidenciado que la financiación de esta línea de trabajo no es

sencilla porque se escapa de la Educación para el Desarrollo más tradicional y porque los financiadores, cada vez más, están promoviendo la ciudadanía activa comprometida con su entorno más cercano (acción social en España) por lo que deberemos financiarla, en gran parte, con fondos de libre disposición y eso nos exigirá definir y delimitar claramente públicos y temáticas. A la vez, en estos dos años, el esfuerzo realizado en la dimensión del **proyecto asociativo** de ONGAWA han evidenciado que en un momento de recursos muy limitados mantener y fortalecer la red de colaboradores, tanto personales (voluntarios, socios, simpatizantes) como institucionales, que puedan movilizar recursos a favor de ONGAWA es fundamental y este deberá ser un pilar de ONGAWA en el próximo período.

3.3. Consideraciones económico-financieras

- **Tamaño de Asociación.** Con un presupuesto 2014 – 2015 casi cubierto pero con un 2016 incierto (finalización de 2 convenios de la AECID), se hace necesario explicitar el tamaño deseable de Asociación para orientar nuestra decisiones hacia uno u otro modelo. Aspiramos a un escenario de 3 millones que supone:
 - Un esfuerzo importante en búsqueda de fondos y éxito en los donantes identificados en cada país, así como en las financiaciones tradicionales.
 - Necesidad de aumentar los fondos de libre disposición (ver apartado siguiente)
 - Poder continuar trabajando dentro de un estándar que nos haga no perder la condición de ONGD calificada u otras similares y que nos permita tener el impacto para asegurar aquellas financiaciones que son más asequibles (AECID y Comunidades Autónomas).
- **Fondos de libre disposición.** Para poder asegurar la solvencia de la organización frente a imprevistos y poder tener la capacidad necesaria para la búsqueda de oportunidades de financiación (directamente o a través de socios) se estima necesario un volumen de fondo de libre disposición entorno a un 17% del total.
- **Compromisos financieros.** Es importante señalar que a fecha de hoy los compromisos de cofinanciación son mínimos (a diferencia del momento en que se aprobó el PA1 donde alcanzaban el millón de Euros). Deberá seguir siendo necesario un análisis y valoración de la pertinencia de presentarnos a determinadas convocatorias en función de las obligaciones que puedan llevar en cuanto a cofinanciación y, por tanto, debemos de partir del supuesto que haremos renuncias por no tener esa capacidad de cofinanciación requerida.
- **Oferta de servicios.** Se propone limitar las expectativas de la oferta de servicios y, en todo caso, fomentar el modelo que permita ante ciertas demandas importantes incorporar capacidades extras y específicas para un determinado trabajo de asistencia técnica y/o consultoría.
- **Diversificación de fondos.** Seguirá siendo requisito imprescindible la diversificación de fondos para evitar la dependencia de un único financiador.

3.4. Consideraciones modelo organizativo

- **Redes (externas).** Necesitamos seguir formando partes de redes que complementen nuestro conocimiento sobre determinadas temáticas, que nos acerquen a otros (potenciales socios) y que nos posicionen como expertos en determinados ámbitos. Se hace necesario seguir siendo selectivos en la elección

de los espacios dónde queremos tener presencia y, en concreto, revisar el foro de la Coordinadora de ONG de Desarrollo España.

- **Red interna.** Necesitamos movilizar recursos -capacidades, tiempo, recursos económicos, influencia- a favor de ONGAWA a través de nuestra red interna (socios, voluntarios, colaboradores –personas físicas o jurídicas-). Estos dos años han evidenciado buenos resultados pero también la necesidad de invertir en el acompañamiento y seguimiento de la “Red ONGAWA”.
- **Ejecución directa versus ejecución a través de otros.** El papel de los socios locales como ejecutores es caro para conseguir los mismos resultados y la misma calidad que en ejecución directa en los componentes de mayor valor para ONGAWA. Por tanto, sería deseable:
 - mantener la ejecución directa en aquellos aspectos que son puntos críticos y prioritarios
 - promover la búsqueda de socios en temáticas complementarias donde nuestro valor de la supervisión sea mínimo y donde la complementariedad esté en el sector financiable cuando no sea nuestra especialidad.
 - en el caso de considerar el trabajo con socios como parte de la misión, del fortalecimiento de organizaciones de la sociedad civil considerar el coste que ello supone y tomar la decisión en consecuencia.
- **Equipo multidisciplinar.** Necesitamos conformar un equipo multidisciplinar que, desde la especialización de cada uno, sepa operar en conjunto, trabajar con un mismo fin, con corresponsabilidad sobre los resultados y priorizando el conjunto sobre los intereses del ámbito de responsabilidad individual.
- **Modelo organizativo** que facilite la flexibilidad en las funciones y puestos, el aprendizaje colectivo y que evite las áreas estanco promoviendo la especialización de la organización para poder seguir mejorando e innovando.
- **Capacidades.** Este PA2 se complementará con un análisis sobre capacidades en el equipo actual de ONGAWA (contratado-voluntario) para llevar a cabo las propuestas de avance que se plantean. (**ver Anexo II**).

4. Propuestas sobre la actividad finalista (países/sectores)

4.1. Ámbito geográfico

Atendiendo a un análisis previo en cada país sobre;

- Pertinencia de la presencia de ONGAWA (aporte diferencial)
- Capacidad de ONGAWA (en términos de recorrido/currículum/reconocimiento en el país, capacidad del equipo local, socios estratégicos identificados y/o con los que existe en la actualidad convenios de colaboración, ...)
- Compromisos adquiridos y horizonte temporal de ejecución de dichos compromisos

Se identifican como países prioritarios Tanzania y Nicaragua. Esto significaría en términos muy resumidos:

- Situar el volumen de ejecución en cada país en 700-800 mil Euros

- Mantener estructura y tamaño de los equipos actuales país y acompañamiento desde sede
- Priorizar las inversiones (tanto en dinero como en horas) para la consecución de ambos objetivos

Atendiendo también a la necesidad de mantener presencia en, al menos, los cuatro países actuales pero sabiendo de las dificultades de tener un volumen de ejecución importante según el diagnóstico actual, se propone mantener abiertos los países de Perú y Mozambique aunque con un peso secundario en la asignación de recursos (dinero y tiempo) para la promoción.

Por último, tal y como se identificó en el Plan de Avance 1 no se descarta la **apertura de nuevos países**. En este sentido se priorizarían países fronterizos con nuestros países prioritarios lo que facilitaría el seguimiento desde sede pero también de los equipos locales. Se priorizaría Honduras frente a Kenia y la propuesta es hacer una prospección inicial para ver la viabilidad y posibilidades reales:

- 1) Exploración de financiadores para Honduras
- 2) Reunión con otras ONGD con presencia en Nicaragua que también las tengan en Honduras
- 3) Contraste de las condiciones de contexto del país (seguridad, legalización y presencia de ONGD)
- 4) Planes y políticas del país en los temas que ONGAWA tiene experiencia
- 5) Visita exploratoria con preparación previa de currículum

Para ello se necesitará considerar una inversión en tiempo y dinero adicional a las consideradas en los siguientes apartados que se especificaran en el Anexo I.

TANZANIA

Recorrido 2012 -2014

En estos dos últimos años se han dedicado recursos de inversión para la identificación de nuevos programas/proyectos en la línea de agua y saneamiento –que ya se venía trabajando- pero también en otras, especialmente cambio climático y energía, para la búsqueda de socios y establecimiento de acuerdos, prospección de fuentes alternativas de financiación y lobby.

Fruto de todo ello, ONGAWA tiene garantizada su presencia en Tanzania hasta Agosto de 2016 aunque, a día de hoy, con una actividad significativamente menor a la de años anteriores. En 2007 llegamos a ejecutar 1,6 millones de Euros, en 2012 y 2013 hemos ejecutado algo más de medio millón cada año, y en el período 2014 – 2015 nos moveremos en torno a los 600-700 mil Euros (dependiendo de algunas financiaciones pendientes de resolución que de ser exitosas en su totalidad nos harían llegar a más del millón de Euros en 2015).

La propuesta que se detalla a continuación pretende concretar dónde debemos de focalizar nuestros esfuerzos, una vez realizada esta prospección e identificado nuestro espacio como ONGD en el país.

Detalle del plan:

Temáticas. Se priorizan los sectores de **Agua y Saneamiento, Cambio Climático/Medioambiente y Energía** (aunque pueden existir solapes entre ellos, y la línea divisoria puede ser difusa). Además de las temáticas priorizadas, se consideran de forma transversal las siguientes:

- TICs: Se seguirá pensando en componentes que busquen la integración de las TICs en los programas, siempre y cuando así lo prioricen y acepten los financiadores. Hay un plan concreto de propuestas para seguir avanzando en esta línea.
- Desarrollo económico local: En respuesta a las prioridades identificadas por uno de los financiadores potenciales para el país, se ha identificado y diseñado un proyecto específico de desarrollo económico, complementario al proyecto de Environment en ejecución en Same. Aunque no es un sector prioritario, se podrían identificar otros proyectos similares en esta línea.
- Género: Se buscará su incorporación transversal, principalmente en los proyectos de Agua y Saneamiento.

A modo de resumen, estos son las **zonas y proyectos de actuación, con los socios y financiadores priorizados** para los que deberá de haber un plan de seguimiento que permita tener éxito en la identificación y formulación de propuestas:

LÍNEA	PROYECTOS	SOCIOS	FINANCIADORES
AGUA Y SANEAMIENTO	Apoyo a la gestión de los sistemas del Distrito de Same.	WEDECO	JCCyL
	Estabilización comunidades del Environment (Reserva de Chome)	FarmRadio WaterAid	Valladolid DFID (HIDF).
	Saneamiento Distrito de Dodoma.	Plan Internacional' SIMAVI	Potenciales: BTC.
MEDIOAMBIENTE CAMBIO CLIMÁTICO	Proyecto de adaptación al cambio climático en Muheza (Tanga).	TFCG	Comisión Europea
	Segunda fase del proyecto del Environment		
ENERGÍA	Proyecto sobre biomasa.	TATEDO	EEP
	Proyecto de microrredes.		ENERGIA,
	Propuesta de empoderamiento de mujeres a través de productos y servicios de energía.		Entrecanales
	Asistencias técnicas a TATEDO.		Comisión Europea.

El volumen de propuestas presentadas a la fecha es importante y de resolverse todas favorablemente haría que el volumen de ejecución en el 2015 excediera del 1,2 millones de Euros. En ese sentido habrá que hacer un plan específico de recursos humanos en el

país dado que el equipo actual, tal y como está conformado, está dimensionado para un volumen de entre 0,6-0,8 millones de Euros.

Propuesta de inversión para consolidación del plan

La propuesta pasa por invertir en este ejercicio 2014 los fondos restantes del plan “actúa Tanzania” generados a finales del ejercicio 2011 y dedicar recursos desde la sede de Madrid para la promoción y formulación (aprovechando los contactos, financiadores, socios y posibles convocatorias identificadas en el año 2013 donde se hizo una inversión fuerte para la búsqueda de oportunidades).

Además, será importante en este período:

- Seguir trabajando en la puesta en marcha y consolidación de la ONG local que debe ser un proceso acompañado desde la sede de Madrid.
- Seguir potenciando la gestión del conocimiento y valorar la posible integración de voluntariado para tal fin.
- Efectuar un acompañamiento cercano que permita que las relaciones con los socios locales estratégicos (TaTEDO, TFCG) sea efectiva y eficiente en el tiempo.
- Revisar el modelo organizativo en el país a medida que se resuelvan propuestas importantes (Proyecto Cambio Climático del Distrito de Tanga – UE) y/o propuestas de otras temáticas nuevas (energía) donde las capacidades locales son menores

NICARAGUA

Recorrido 2012-2014

La prioridad temática, dando continuidad al programa Terrena y según PA1, ha sido Agua y Saneamiento desde un enfoque de derechos (componentes de fortalecimiento de capacidades y provisión del servicio, incidencia a nivel nacional e internacional y también género, desarrollo económico local con modelos productivos conservadores del recurso hídrico, planificación del suelo y su uso).

Se ha hecho un esfuerzo por buscar fuentes alternativas de financiación incorporando nuestras prioridades temáticas en convocatorias de otros sectores (ej. modelos productivos de la microcuenca de La Camaleona (donde está la fuente de Bocay) a un proyecto de UE sobre “derechos económicos de mujeres y jóvenes”. En este sentido es importante buscar agrupaciones o consorcios con ONGD de otras temáticas, en las que ONGAWA pueda ejecutar la parte en la que tenemos conocimientos.

Durante el año 2013 se han dado pasos para la incorporación de las líneas de TIC y Energía, desde la perspectiva de su posible contribución a los objetivos prioritarios antes descritos. Existen documentos de ambas identificaciones, pero a efectos de este plan señalamos lo siguiente:

- No hay financiación local nicaragüense para el desarrollo de ninguno de los dos sectores de manera específica, siempre podremos encontrar de manera complementaria como en las otras dos líneas prioritarias.
- La concentración geográfica de ONGAWA y el modelo de intervención limita la escala de los proyectos de ambas líneas aunque por razones diferentes. En el

caso de Energía porque se trabaja el tema de cocinas mejoradas en el marco de las mismas familias beneficiarias las otras temáticas y la población de alcance es limitada (las 1300 familias que viven en la zona de intervención). En el caso de TIC porque las condiciones previas necesarias para trabajar con ciertas herramientas TIC que benefician a la gente, queda reducida a la radio y concretamente desde el aporte a contenidos importantes para la población beneficiaria en el marco de las temáticas de los proyectos.

En la línea de Empresa y Desarrollo se han desarrollado dos experiencias exitosas de APPD, una para difusión de tecnología de saneamiento y otra para innovar en los procesos de gestión de áreas de recarga hídrica pero es importante señalar la escala reducida de las posibilidades, lo que implica tamaños reducidos de empresa o empresas del sector social, dado que el interés que despiertan las intervenciones micro para otro tipo de empresas son nulas (caso de empresa para sistema de Bocay de 800 conexiones).

A fecha de hoy, la presencia de ONGAWA en Nicaragua está garantizada hasta 2018 (gracias a la reciente aprobación de un Convenio de la AECID), aunque a partir de 2016 con un volumen de financiación en torno a los 400 mil Euros lo que es insuficiente. Para cumplir con los compromisos del programa se necesitaría un mínimo de 600 mil Euros aunque podría asumirse también un volumen de financiación mayor (entorno a los 800 mil).

Detalle del plan

- Buscar financiación en cualquier línea temática donde haya aliados, priorizando “Agua y Saneamiento” y “Desarrollo rural sostenible”, y condicionado geográficamente a tener un impacto en el territorio donde se están desarrollando todas las líneas (**Programa Bocay**).
- Para ello, poder **profundizar en el mapeo de financiadores y actores** relacionados para la búsqueda de oportunidades y búsqueda de socios complementarios. En este sentido, Unión Europea se perfila como un financiador clave aunque dependerá de las prioridades que marque en su estrategia 2014-2020.
- Trabajar en el “**marketing**” **ONGAWA en el país** que nos permita posicionarnos ante esos actores clave identificados o que puedan identificarse.
- La **incorporación de otras temáticas** prioritarias de la organización (energía y TIC), tendría las limitaciones antes mencionadas y, por tanto, las expectativas de crecimiento de ambas líneas en el marco del programa actual de Nicaragua son limitadas. Hay elaborado un plan de acciones para el próximo período.
- Continuar incorporando **personal voluntario y personal en prácticas**, que han sido la base hasta ahora para poder realizar el trabajo propuesto en el plan de avance (nuevas temáticas).

Propuesta de inversión

La propuesta pasa por destinar fondos y capacidades adicionales para la promoción. El objetivo es poder desarrollar la intervención programada en su totalidad y estabilizar el presupuesto de ejecución en este país en 700-800 mil Euro. Cualquier monto que exceda sobre ese volumen debería revisarse y valorar su pertinencia estratégicamente y elaborar un plan adicional para su implementación. El calendario y formato de esta inversión deberá estar consensuada y aprobada en septiembre 2014 aunque algunas ideas se

apuntan en el documento Plan Avance Nica para Sostenibilidad sobre las que ya se trabajará desde agosto.

PERU

Recorrido 2012-2014

ONGAWA tiene compromisos en el país con la ejecución del Convenio Willay y del convenio C+D hasta junio 2015, y con el proyecto de Huancavelica, hasta septiembre de 2015. Las propuestas presentadas hasta hoy, de ser aprobadas, alargarían los compromisos hasta diciembre 2015 (AEXCID y AECID Convocatoria 2014).

En estos dos últimos años los esfuerzos se han centrado en A) la ejecución del Convenio Willay que ha sido muy exigente y B) en la exploración de fuentes de financiación y posible aporte de ONGAWA en la línea de cambio climático en el país (especialmente en lo relacionado con el Fondo del Agua). Esto último mediante la contratación de una persona con cargo a inversión de avance.

Las conclusiones, resumidamente, son como siguen:

- En la **línea TIC** (vinculado a nuestro recorrido en Willay) tenemos buen posicionamiento si bien es un sector para el que no existen grandes financiaciones y el modelo de aporte de ONGAWA estaría más basado en asistencias técnicas y acompañamientos en propuestas de otros.
- En la **línea de cambio climático**, aunque parece haber fuentes de financiación importantes no son para ONGDs internacionales y las ONGDs locales peruanas tienen capacidades de gestión suficientes para concurrir a todo tipo de financiación nacional o internacional y, por lo general, no necesitan asociarse a una organización internacional como ONGAWA. Por tanto, en muchas circunstancias, acabamos siendo competidores por la financiación y no aliados. En el formato de asistencia técnica nos encontramos con que nos faltan las capacidades locales para poder aportar.

Detalle del plan

- Continuar con la **prioridad de la ejecución de los compromisos** establecidos en la reformulación del programa Willay priorizando las acciones de seguimiento y monitoreo tal y como se están realizando hasta la fecha, tanto en las actividades de trabajo en lo local como de incidencia nacional.
- **Priorizar después** y, siempre que sea posible, la financiación de acciones que complementen los procesos de desarrollo iniciados en el proyecto de **Huancavelica**, de manera que se puedan asegurar los impactos a largo plazo (tal y como se está haciendo hasta la fecha con las propuestas presentadas a JCyL, AECID, Cajamar, Cajasol, etc....)
- Identificar y ejecutar las nuevas opciones de **empresa y desarrollo** dentro del convenio C+D, en coordinación con el equipo en sede, preferiblemente alianzas con empresas que puedan suponer nuevas vías de trabajo para ONGAWA en el país, ya que se está viendo que el país ofrece numerosas oportunidades de trabajo con la empresa. Para ello, es imprescindible coordinar muy bien esta línea con los criterios éticos de ONGAWA para el trabajo con empresas.
- Continuar con la **búsqueda de financiación**, aprovechando las opciones que se vislumbran en el país, tanto nacionales como internacionales, que financian acciones en las que ONGAWA pueda aportar su experiencia acumulada dentro y

fuera del país, en sus sectores de referencia, priorizando las TIC como herramienta que aporta valor añadido a otras intervenciones. Esto se hará:

- Con los recursos de los programas de Perú (sin inversión adicional) y mediante el refuerzo de relaciones con SER, Manuela Ramos y CEDEPAS, entre otros.
- Identificando espacios clave (Red Agua Limpia, foro de donantes para la gobernabilidad, encuentro internacional de cambio climático a celebrar en Lima a finales de año, patrocinado este año por AECID, etc.) en los que debamos estar presentes.
- Teniendo en cuenta que el recorrido en este campo puede ser acceso a microfinanciaciones, (valorando en cada caso exhaustivamente la rentabilidad para la organización), que el modelo implicará dispersión geográfica y no podrá asegurar programas a largo plazo y, por lo tanto, la sostenibilidad de los resultados más allá de nuestra intervención, aunque se trabaje aplicando los enfoques que serían necesarios para ello. Además, tampoco se podrá garantizar la continuidad del equipo local más allá de cada intervención puntual.

Es importante señalar que esto tiene sentido atendiendo a:

- Poder tener acciones demostrativas en la línea TIC que, aunque de menor escala, puedan demostrar el aporte diferencial (mejorando impacto), dar currículum y casos de éxito a la organización y facilitar la venta hacia otros.
- Mantener una mínima presencia en el país suponiendo que según prioridades de la AECID pueda ser el único país donde presentar un próximo proyecto o convenio (a evaluar en su momento)
- Generar ciertos ingresos a la Asociación en esa necesaria escala requerida.

Propuesta de inversión

Los esfuerzos para la búsqueda de oportunidades se harán desde los recursos del propio programa, destinando un 50% de jornada de expatriado hasta junio de 2015 y el acompañamiento desde sede para la supervisión y control del programa y de esta promoción.

MOZAMBIQUE

Recorrido 2012-2014

Lo que se pretendía a partir del PA1 y se ha conseguido en este último año y medio era;

- concentrar los esfuerzos en cerrar adecuadamente las actividades comprometidas en Cabo Delgado en Agua y Saneamiento
- simplificar el modelo de organización en el país y reducir los países en los que intervenidos con modelo de RP y equipo de coordinación "macro"
- centrar los esfuerzos de búsqueda de financiación para los programas que tenemos abiertos en los otros países y, por tanto, limitar la promoción en Mozambique a lo que pudiera hacerse en el marco de los programas abiertos, básicamente aprovechar nuestra presencia en Maniça y a través del convenio C+D para la búsqueda de oportunidades en otro formato

Sobre las consideraciones realizadas en el PA1 y la posibilidad de mantener 4 países abiertos con grandes estructuras y volumen de fondos importantes no se han producido cambios y siguen siendo vigentes.

Sobre la pertinencia de seguir en Mozambique como organización;

- seguimos considerando Mz como un país donde es pertinente intervenir (uno de los países más pobres del mundo) y habrá que estar atento a la evolución de su economía, distribución de ingresos, enfrentamientos de poder, ...debido a los yacimientos de gas descubiertos y la explotación por empresas internacionales. Esto también puede afectar a las prioridades que se definan en los organismos internacionales y agencias de cooperación incluidas la AECID
- el conocimiento adquirido por la organización y nuestro posicionamiento frente a algunas administraciones públicas, OTC, cooperaciones, etc, lo hacen también más pertinente frente a un país donde no hayamos trabajado
- y se añade la necesidad de que estar en menos países restringe la capacidad de mantener determinado volumen por lo que sería deseable poder mantener cierta actividad

Detalle del Plan

Los esfuerzos se centrarían en:

- Obtener financiación adicional para el **Programa de Manhiça**. En este sentido se ha formulado un proyecto para la AEXCID cuya resolución está prevista para noviembre 2014. Este proyecto, de concederse, iría más allá del programa de las necesidades de Manhiça, capitalizando el trabajo realizado en Cabo Delgado al incorporar una componente de rehabilitación e infraestructuras de agua y saneamiento en Manhiça y prácticas higiénico-sanitarias.
- **Desarrollar una línea de Asistencias Técnicas y/o proyectos** para capitalizar la experiencia de Manhiça (APPDs, huella social, Apoyo a Desarrollo Económico Local, Apoyo a administraciones públicas en gestión de Recursos Hídricos) pero también el trabajo en la Agencia de Desarrollo Económico Local de Cabo Delgado y el trabajo previo en Agua y Saneamiento (y especialmente la línea de mantenimiento). (esta vertiente se debería de empezar a preparar a partir de verano 2014 para poder ser operacional de forma consistente a finales del 2016, si verificamos que las hipótesis son correctas).

Propuesta de inversión

Por todo ello la propuesta en Mozambique se basaría en que el plan de trabajo del expatriado pueda incorporar en un 25% de su tiempo una labor de identificación y promoción que deberá ser apoyada, además, por el equipo de sede sobre todo en la formulación de propuestas.

4.2. Ámbito sectorial

CIUDADANÍA ACTIVA

Recorrido 2012-2014

La valoración del trabajo realizado en esta línea de avance es positiva destacando

- La consolidación en momento de escasos recursos de **programa de voluntariado** que integra 350 personas, un ratio muy poco común en ONG de Desarrollo, acompañado de un reconocimiento externo y del sector del propio programa (ejemplo de la adjudicación del Proyecto AECID 2013).
- **Mejora del posicionamiento de ONGAWA como entidad promotora de actuaciones de EpD**, sumando al perfil de trabajo en incidencia –de más peso hasta 2012- las líneas de campañas, universidad y voluntariado.
- Consolidación de la **línea de ciudadanía ante los financiadores tradicionales**, con propuestas que apuestan por la innovación y la diferenciación, ocupando el espacio de la EpD informal.
- Construcción de un **modelo de intervención propio** basado en la promoción de agentes de cambio y la generación de comunidad de activistas y un estilo propio de campañas, que está contribuyendo a que las campañas de ONGAWA sean diferentes, logren un mayor impacto en medios y redes sociales y trabajen, de forma participativa y apropiable temáticas que pueden resultar poco cercanas.
- **Reactivación del programa Universidad**, con más y mejor relación con las estructuras solidarias y con financiación externa.
- **Mejora de la capacidad de integración de voluntariado en las áreas finalistas de la organización**, principalmente a través de las áreas sectoriales y campañas.

Aspectos que se han matizado o descartado en estos dos años después del PA1:

- **Líneas de financiación:** Dificultad en la financiación externa de esta línea (comentado en las consideraciones iniciales de este documento).
- **Públicos:**
 - Profesionales: las empresas y Colegios profesionales son entornos muy complejos para la sensibilización, por lo que cabe orientar el trabajo con empresas hacia acciones puntuales y con objetivo de visibilidad y captación de financiación privada.
 - Ciudadanía general y medios de comunicación. Campañas. Los avances, resultados y la identificación de mayores oportunidades de impacto en las acciones justifican la mayor relevancia que, en la actualidad tiene en la estrategia de campañas de ONGAWA, respecto a lo considerado inicialmente.
- **Trabajo en el espacio universitario.** La propuesta de avance planteaba el trabajo en Universidad limitado a la intervención con los estudiantes del GU, salvo que existiera financiación externa. Sin embargo, durante este período, se han constatado varios aspectos que requieren una revisión del perfil y el peso de la apuesta de ONGAWA en la Universidad:
 - El trabajo con alumnos requiere de una inversión específica y mayor de la inicialmente asignada en el marco del PA1 dentro de la estructura contratada. Esto se cambió ya en septiembre 2013.

- Se ha retomado el trabajo con los profesores y las instituciones universitarias, (gracias a la financiación de GDEE y AEXCID 2012) de manera que se genere mayor complicidad en el aula respecto a la involucración de los estudiantes y compatibilidad con los compromisos académicos de los alumnos y su actividad voluntaria. El reto ahora es dar continuidad a este espacio, si no hay financiación externa.

Propuesta PA2

Programa Voluntariado

- El enfoque del programa debe seguir siendo **no instrumental** sino de EpD, ya que pretende configurar un **proyecto de transformación social** a partir de la promoción de oportunidades de participación activa, formación, encuentro, reflexión, cooperación y comunicación, que integre a una amplia diversidad de perfiles generacionales, profesionales y de capacidades.
- Los resultados del proyecto AECID de investigación sobre Voluntariado –en ejecución- permitirán impulsar la **formalización del discurso y la sistematización de la metodología de intervención con voluntarios**, con enfoque de promoción de ciudadanía, permitiendo a ONGAWA ocupar un espacio en una temática que empieza a ser relevante entre los actores del sector, mejorando así las oportunidades de su posible financiación.
- Consolidar la operativa de acogida e integración de voluntarios en las diferentes áreas de la organización, que permitan **mantener el alto grado de participación alcanzado en el último año**, tanto en términos de personas vinculadas como en calidad e intensidad de la participación.

Programa Universidad (alumnos y trabajo con profesores)

ONGAWA está naturalmente bien posicionada en el ámbito de las escuelas técnicas, pero debe recuperar proactividad y diferenciarse de otras organizaciones

- Consolidación de la escala, el acompañamiento de los voluntarios y la adaptación de las propuestas de participación al contexto de Bolonia.
- Definir un formato sostenible de vinculación con los profesores, para poder mantener el interés de este colectivo una vez finalizada la financiación.
- Limitación de universidades (3-4) en las que trabajar, no necesariamente incluidas en el ámbito territorial de ONGAWA. .
- Formulación de una propuesta operativa que articule de manera eficiente, coordinada y sostenible el trabajo con alumnos y profesores.
- Desarrollo de metodologías de intervención y evaluación, así como de la gestión del conocimiento y promoción de ONGAWA en esta línea.
- Mejora de la financiación: Identificación de las necesidades del programa, que se puedan cubrir con variedad de financiadores (universidades, UE, privados), análisis y formulación de propuestas a nuevas entidades.

Campañas:

- **Concentración:** Trabajar solo en torno a tres temáticas: Agua-Saneamiento e Higiene, Energía y Huella ciudadana.
- **Línea editorial:** Revisar el perfil de incidencia y en nivel de discurso y el rol que ONGAWA puede/debe asumir respecto a las temáticas que se plantean en el Norte. Trabajar de forma integral con las áreas relacionadas y las personas de la

organización que tienen conocimiento y pueden aportar en el discurso de nuestras temáticas.

- **Aumento del impacto:** potenciando el trabajo en Redes Sociales, la vinculación de periodistas, influenciadores y medios de comunicación y el establecimiento de alianzas con otras organizaciones (ANESVAD, OCU u otros) y un aumento sustantivo de la comunidad de activistas.
- Consolidar y fortalecer la **identidad de innovación** de las actuaciones promovidas por ONGAWA en movilización social.
- **Fortalecimiento de capacidades del equipo de campañas y comunicación externa en todas las sedes de ONGAWA** con perfiles generales pero también específicos (periodistas, diseñadores,...) que permitan multiplicar el impacto, haciendo frente a las carencias generadas por la falta de recursos económicos externos.
- **Mejora de la financiación**, manteniendo un perfil de innovación en las propuestas, revisando la capacidad de adaptar nuestras prioridades a las de oportunidades de financiación y realizando un seguimiento exhaustivo de los planes de UE en materia de EpD, juventud, voluntariado y convocatorias “satélites” que pudieran salir que pudieran financiar aspectos parciales de la línea de ciudadanía

AGUA Y SANEAMIENTO

Recorrido 2012-2014

En el PA1 se reiteraba lo ya establecido en el Marco Estratégico 2010-2015 sobre la pertinencia de seguir trabajando en el sector del agua y del saneamiento de forma prioritaria como elemento de identidad de ONGAWA, destinando los recursos necesarios para su mantenimiento y su desarrollo.

El documento mencionaba dos ámbitos de trabajo complementarios:

- Agua, saneamiento e higiene (WASH), en relación con el acceso y la gestión sostenible de los sistemas de abastecimiento de agua y saneamiento,
- La gestión del agua como recurso, en relación a su conservación, su calidad y su uso sostenible con enfoque de cuenca.

Y proponía avanzar desde dos líneas de trabajo prioritarias:

- Ver de qué manera nuestra capacidad y experiencia puede encajar en **marcos de intervención más globales**, debido a la relación directa que tienen el agua y el saneamiento con la temática medioambiental, con la adaptación al CC, la prevención de desastres, la gobernabilidad y el desarrollo rural en general. Debían, por tanto, buscarse aliados en estos sectores, cuya actividad resulte complementaria de la nuestra.
- Conseguir **financiación de financiadores tradicionales pero también de otros no tradicionales** para seguir realizando estas actividades; esto requiere de modificaciones organizativas, de tipo de rol de la organización en los proyectos y de figura legal en los países.

Como ya se ha comentado, en cuanto al primer punto, se han formulado de forma satisfactoria varias propuestas que tienen relación directa con el agua pero que se

insertan en otras líneas sectoriales. Esto deberá seguir siendo una prioridad y deberemos mirar también al sector gobernabilidad donde muchas agencias están poniendo recursos en general y que en ONGAWA podríamos concretar a la gobernanza del agua.

En cuanto a la búsqueda de **fuentes alternativas de financiación** se han hecho esfuerzos importantes en todos los países, aunque de forma más sistemática y planificada en aquellos donde se ha contado con recursos adicionales para ello (Tanzania y Perú). Distinguimos entre:

Financiación formato tradicional (subvención) de donantes no tradicionales. El éxito en financiación conseguida a la fecha es relativo (están pendientes de resolución algunas propuestas importantes), pero sí se ha avanzado en el posicionamiento de ONGAWA frente a terceros y en el establecimiento de alianzas y acuerdos que podrían dar su fruto más adelante. Ejemplos son el Tanzanian Forest Conservation Group (TFCG, ONG conservacionista de referencia en el país), COSUDE en Nicaragua o el posicionamiento frente a la OTC en Perú como especialistas en la línea de cambio climático y medioambiente.

Financiación en formato licitación (contrato bien de consultoría bien de implementación). Durante los últimos meses se ha acudido a 10 licitaciones específicas de agua (1 del BID, 3 del WB, 2 del Global Sanitation Fund, 4 del FCAS y 1 del PNUD). Sólo hemos ganado una de ellas (el GSF en Dodoma, de pequeño monto) y en otras dos pasamos a la lista corta, en las que quedamos en el 3er puesto.

Como conclusión de este trabajo podemos extraer que:

- i. Los niveles de interlocución de los licitantes son altos y se requieren perfiles de alto nivel en los países para darse a conocer, presentar estas ofertas y negociar los contratos posteriores, además de perfiles muy especializados para ganar dichas licitaciones. Necesitamos tener nuestra experiencia en el país escrita y poder vender soluciones a los grandes problemas a los que se enfrentan los donantes.
- ii. ONGAWA no puede asumir por sí solo algunas de las condiciones de prefinanciación necesarias. Las condiciones de las licitaciones muchas veces son muy exigentes financieramente lo que nos obliga a buscar socios para cubrir esta debilidad
- iii. En concreto el FCAS no ha resultado una opción viable como habíamos previsto en un inicio, ya que se ha limitado a Perú y allí no se cuenta con los perfiles técnicos específicos que la licitación exige. Y sumarse a otros es difícil porque no se valora nuestro aporte diferencial

En los próximos dos años, el sector del agua va a ofrecer algunos hitos a los que ONGAWA deberá dar seguimiento para aportar su reflexión y experiencia pero también porque marcarán tendencias globales del sector:

- El papel del agua y el saneamiento en la nueva agenda de desarrollo post 2015
- El final del mandato de la actual Relatora de NNUU, Catarina de Albuquerque, con la que hemos trabajado de forma cercana y el compromiso de la Cooperación Española de renovar el apoyo de un nuevo/a Relator/a con quien deberíamos fomentar de nuevo un acercamiento.

- El saneamiento se está evidenciando como una de las asignaturas pendientes de los ODM a nivel global y previsiblemente se incluya de manera específica en la nueva agenda internacional y reciba ayudas especiales los próximos años.
- El Día mundial del agua del año 2015 estará relacionado con desarrollo sostenible, tema en el que Ongawa ha centrado sus intervenciones en terreno durante muchos años y sobre el que tiene un análisis hecho en profundidad. En 2016, la temática será Agua y Trabajo.

Propuesta PA2

Ser el **sector prioritario de la organización** ya que ésta especialización es más relevante cuanto más competitivo es el entorno y hay mayor necesidad de diferenciación del resto de actores.

Destinar recursos específicos para:

- Seguir **innovando en reflexión, modelos de intervención, acciones y mensajes de incidencia política, acciones de movilización y sensibilización de la ciudadanía** vinculados tanto a las acciones WASH (sostenibilidad de la gestión comunitaria, calidad, medición del DHAYs, etc.) como en temas de gestión del recurso (modelos de protección de fuentes, gestión participada multiactor, saneamiento ambiental,...). Para ello, es necesario un ejercicio previo de identificación de esos ámbitos de innovación sobre los que trabajar a corto plazo. Uno de esos ámbitos podría ser sin duda el saneamiento, sistematizando la experiencia de Ongawa en los cuatro países en los que tiene presencia y, en base a ella, promover modelos de intervención coherentes que permitan la realización del derecho humano al saneamiento en las poblaciones en las que trabajamos.
- Dar a conocer lo que hacemos, especialmente a los **financiadores (nacionales e internacionales identificados y priorizados)**, previamente a la presentación de propuestas y elaborar nuestros materiales de venta.
- Reforzar la **presencia externa (siendo selectivos)** que nos permita identificar oportunidades (redes sectoriales para compartir avances y acciones, participación activa en foros específicos, etc.). En concreto, la Semana del Agua de Estocolmo y las jornadas de la Oficina ONU-Agua de Zaragoza. Dar especial relevancia a la relatoría del DHAYs de NNUU, como espacio para visibilizar nuestros avances en la materia.
- **Formación específica en cambio climático**, para aprovechar bien las oportunidades cuando llegan.
- Identificar los CV tanto en España como locales que nos permitan presentar licitaciones con opciones.
- **Concretar alianzas estratégicas con empresas y con socios locales (pocas pero estables)** invirtiendo en el conocimiento mutuo y los intereses de ambos para buscar conjuntamente o aprovechar mejor las oportunidades de financiación cuando se presentan con poco margen.
- Profundizar la **transversalización de género** en las intervenciones en terreno, especialmente en aquellos países donde menos se ha trabajado, como Tanzania, buscando en la medida de lo posible la transferencia de conocimientos sur-sur.

- Realizar un **esfuerzo importante para dar a conocer lo que hacemos**, especialmente a los financiadores (nacionales e internacionales), previamente a la presentación de propuestas.
- Dar especial relevancia a la relatoría del DHAYs de NNUU, como espacio para visibilizar nuestros avances en la materia.
- Reforzar la **presencia externa** que nos permita identificar oportunidades (redes sectoriales para compartir avances y acciones, participación activa en foros específicos, etc.) y no exclusivamente de agua y saneamiento sino también en aquellos espacios en los que podamos encontrar sinergias con otros socios especialistas en sectores complementarios (medioambiente, cambio climático, etc.) en los que el conocimiento de Ongawa en este sector aporte un valor diferencial en las propuestas a financiación..
- Analizar **oportunidades de innovación** en ámbitos específicos donde ONGAWA puede aportar un valor añadido, como el nexo agua-energía, desde la especialización en los dos sectores.
- Definir un plan de incidencia política que incluya los objetivos, entidades objetivo (públicas y privadas, nacionales e internacionales), estrategias y argumentos clave a conseguir, bajo una triple dimensión información-diálogo-denuncia/presión
- Definir un plan de actuación desde el área de movilización para definir una **línea de campañas a 2 años** y vehicular la participación de los voluntarios a través de una serie de acciones consecutivas y coherentes con los eventos más relevantes de la agenda internacional de los próximos dos años y con el plan de incidencia política del punto anterior.

ENERGIA

Recorrido 2012-2014

En el PA1 hacíamos mención de las energías renovables dentro de la línea de “cambio climático y medio ambiente” (en relación a la mitigación del cambio climático). Dicho Plan instaba a hacer una prospección de la potencialidad de dicho sector en términos de posible contribución y alineamiento en relación al enfoque de acceso universal a los servicios básicos y enfoque de derechos, de complementariedad con los programas de ONGAWA y también con programas de otros, así como oportunidades de financiación.

Tras analizar las relaciones entre energía y pobreza, la situación de los grupos sin acceso, las capacidades de la organización y las oportunidades en el contexto se han seleccionado dos líneas de intervención potenciales:

- Cocinas mejoradas
- Electrificación en zonas rurales

Con las siguientes **consideraciones**:

Generales y de financiación

- El acceso universal a la energía cada vez está más presente en la **agenda del desarrollo internacional (SE4All – Sustainable Energy for All)**

- Aunque existe una vinculación clara entre **energía y medio ambiente** (cambio climático), en los subsectores de electrificación rural y cocinas mejoradas el aspecto medioambiental no es muchas veces el más relevante.
- En el **ámbito español de la cooperación** oficial al desarrollo, la energía no es una prioridad dentro del Plan Director 2013-2016. Si además se tiene en cuenta el enorme recorte de los fondos destinados a cooperación y la gran competencia por estos recursos (incluso internamente para las prioridades de ONGAWA), es muy difícil conseguir financiación para proyectos de energía, salvo que estén integrados en iniciativas más amplias o se vinculen a aspectos y convocatorias concretas, como por ejemplo la innovación.
- Aunque existe muchos **fondos internacionales** para la promoción de proyectos de energía, es complicado acceder a ellos por las condiciones de todo tipo que imponen (prioridades geográficas y de subsectores, escala de los proyectos, participación del sector empresarial, experiencia previa requerida, exigencia de aportes financieros, etc). Para poder acceder a algunos de estos fondos la estrategia pasa por aliarse con socios complementarios.
- En el **subsector de electrificación** rural en América Latina son los Estados y las grandes empresas las que están liderando el proceso, quedando poco espacio para ONG como ONGAWA. La situación en África Subsahariana es distinta por la magnitud del reto, la mayor debilidad de los Estados y el menor interés del sector empresarial. Dentro de la electrificación rural las “microrredes eléctricas” son un ámbito especialmente interesante al situarse en el espacio entre la extensión de red (que suelen asumir los Estados y empresas) y la electrificación domiciliar (que tiene un impacto limitado en desarrollo). Además permite la disponibilidad de energía para usos generales y productivos, permite una escala mayor de actuación, y supone un reto para la innovación técnica y de gestión.
- En el **subsector de las cocinas mejoradas**, hay carencias en todos los países. En América Latina pueden tener potencialidad proyectos que exigen una inversión unitaria alta, y en África Subsahariana modelos más sencillos. En ambas zonas existe un interesante potencial de desarrollar “negocios inclusivos” que generen ingresos económicos a pequeños productores, constructores o comercializadores. Dentro de las cocinas mejoradas parece más factible para ONGAWA incidir en los aspectos cualitativos de pequeños proyectos propios o grandes en asociación, más que en plantear proyectos de gran escala (Implantación de miles o decenas de miles de cocinas).

Trabajo y posicionamiento con otros:

- En el **ámbito español, las grandes empresas del sector** eléctrico Acciona o Iberdrola están dedicando recursos humanos y económicos para explorar este ámbito aunque aquí entraríamos en el encaje con nuestro código ético.
- También, las **pequeñas y medianas empresas** dedicadas a las energías renovables siguen estando interesadas en la realización de proyectos en los países en vías de desarrollo.
- Existe potencial de complementarnos con **otras ONG españolas** que quieran hacer proyectos de energía pero no es sencillo el encaje operativo y la búsqueda de financiación.
- En el **ámbito español, ONGAWA es reconocida como una de las pocas ONG con experiencia en energía**. Sin embargo, en el **ámbito internacional no tenemos este reconocimiento** por falta de un currículo y proyectos previos.

Capacidades

- En ONGAWA tenemos recursos humanos (voluntarios y contratados en sede y terreno) con mucho potencial, pero nos falta conocimientos específicos en algunos ámbitos (por ejemplo modelos de negocio) y experiencia práctica.
- La capacidad de desarrollar proyectos de energía en el marco de las actuaciones de ONGAWA en los países es muy limitada como ya se ha comentado. Ello nos obliga a ser muy prudentes en las expectativas/metás que nos marquemos para cada uno de los países y pensar en un crecimiento de la línea que debe ir más allá de la capacidad de los programas.

Propuesta PA2

Después de la inversión realizada en la línea durante el PA1 es necesario **prolongar la inversión con un plazo que estimamos hasta junio 2015** donde cabría evaluar resultados y decidir en consecuencia (análisis por etapas con una primera valoración en diciembre de 2014).

Electrificación rural:

La línea de trabajo seguiría promoviendo el acceso a la energía eléctrica en el ámbito rural con especial énfasis en los usos productivos y generalistas, con especial énfasis en zonas aisladas o alejadas de la red nacional, buscando resultados de desarrollo y con un enfoque de innovación y, abordaje desde EBDH y el acceso universal a los servicios básicos, equidad y no discriminación: actuación en zonas que no sean rentables para la inversión privada (comunidades pequeñas y aisladas), con modelos de gestión participativos.

Los nichos de mercado para ONGAWA estarían en aquellas zonas que no son viables para el sector privado (por falta de beneficios a medio plazo o por falta de financiación) y que quedarían por tanto relegadas en el acceso a la energía eléctrica. También en modelos de gestión con participación comunitaria o pública (PPPs) para garantizar el control de los recursos o como fuente de generación de ingresos (en este caso tendrían que existir una viabilidad mayor para garantizar la sostenibilidad). O en modelos de distribución que garanticen una mayor eficiencia energética y por tanto tarifas más accesibles. Podría haber también un ámbito de innovación relacionado con la generación eléctrica (a partir de biomasa por ejemplo) en aquellas zonas en las que estamos presentes y conocemos. La relación de ONGAWA con el sector privado es un nicho importante de colaboración, dado el papel tan relevante que la empresa tiene en el acceso a la energía eléctrica y los aportes diferenciales de ONGAWA.

Los esfuerzos se centrarían en:

- Potenciar la relación con TaTEDO en primer lugar y ACRA en segundo lugar (de cara a un potencial Energy Facility) en Tanzania
- Trabajar en la consolidación de trabajo con otros:
 - en formato asistencia técnica o acompañamiento en implementación, más orientado a aportar enfoque y metodología, centrándonos en otros actores con mayor capacidad financiera y menos conocimiento.
 - Explorar algunas alianzas con empresa para el desarrollo de microrredes (definiendo el rol de ONGAWA)

- o Colaboración con empresas promotoras de Solar Home Systems para su introducción en zonas en las que estemos trabajando (Same o Muheza en Tanzania)
- a. Alianzas con empresas desarrolladoras/operadoras como Husks Power Systems o con posibles colaboradores como Sincronicity Power Ltd (buscador de clientes cautivos para el desarrollo de microrredes).

Cocinas mejoradas.

La promoción de la instalación de cocinas mejoradas tiene **un impacto en la salud** de mujeres y niñas que cocinan en espacios cerrados por la mejora de la calidad del aire interior. En función del ahorro de combustible se pueden obtener mejoras ambientales (conservación de masas forestales, reducción de gases de efecto invernadero...) y reducción del tiempo o dinero dedicado a la recolección o compra de combustible. Adicionalmente, existe un potencial de desarrollo de negocios inclusivos.

Los proyectos de cocinas mejoradas se llevan haciendo desde hace mucho tiempo en todo el mundo. Sin embargo, existe poco conocimiento sobre la eficiencia y sostenibilidad de los distintos modelos de intervención y de cocinas. **Es en el espacio de la generación y difusión de conocimiento aplicado a proyectos concretos donde ONGAWA puede hacer un aporte diferencial**, en temas como la elección óptima del tipo cocinas (y combustible), el diseño de nuevos prototipos, la construcción de cocinas, la medición de impacto, la producción de combustibles alternativos o el desarrollo de modelos de negocios inclusivos.

Los esfuerzos se centrarían en:

- La iniciativa de Naciones Unidas “Energía sostenible para todos” promueve garantizar el acceso universal a servicios energéticos modernos en el 2030, lo que plantea el reto de proveer de cocinas mejoradas a 3.000 millones de personas en 16 años. Por su parte, la “Alliance for Clean Cookstoves”, gestionada por la Fundación de las Naciones Unidas que cuenta con el apoyo de las principales agencias internacionales de cooperación, se propone mejorar las cocinas de 100 millones de hogares hasta el 2020. En este contexto hay oportunidades para proyectos de cocinas en prácticamente todos los países en desarrollo. Será prioridad seguir atentamente los proyectos que se liciten y ver las formas de participar (probablemente a través de otros).
- Sumarse a proyectos de otras ONGs asumiendo la parte tecnológica, ya que varias ONG realizan o quieren realizar proyectos de este tipo (por ejemplo Plan España) asegurando la pertinencia del proyecto del tercero y valorando la rentabilidad para ONGAWA .
- Apostar por un enfoque más cualitativo que cuantitativo que podría permitir mantener esta línea de trabajo con relativamente pocos recursos económicos teniendo como socio estratégico al ITD-UPM (Grupo GOCMA).
- Seguir con el plan identificado por el equipo de Nicaragua en esta línea para el Programa Bocay y dentro del Convenio AECID.

Por último en el ámbito de la incidencia, para seguir ganando reconocimiento y para el propio aprendizaje interno, seguiremos apoyando y participando en la Mesa de Acceso Universal a la Energía de reciente creación y explorando el sector español de las Energías Renovables.

TIC

Recorrido 2012-2014

En el Plan de Avance 1 se proponía:

- incorporar las TICS como un elemento que aportaría valor añadido a nuestros programas y/o como un elemento diferenciador que pudiera hacer nuestras propuestas más atractivas frente a los donantes/financiadores
- explorar el crecimiento de esta línea mediante la prestación de servicios indirectos /asistencias técnicos a terceros

Todo ello basado en un diagnóstico de fuentes de financiación que sigue siendo vigente.

Sobre lo primero, y como ya se ha comentado en anteriores apartados, la competencia interna en los recursos ha hecho que muchas veces la componente TIC se cayera de la formulación final de las propuestas (deficitarias para las prioridades de los programas país en sus líneas prioritarias de agua y saneamiento, cambio climático o gestión del territorio).

En cuanto a lo segundo, del trabajo realizado, aunque se ha percibido un interés creciente en el sector para la incorporación de las TIC en los programas de desarrollo, lo cierto es que los acercamientos no han sido exitosos (bien por falta de ejemplos demostrativos por parte de ONGAWA, bien porque las organizaciones no tienen capacidad para invertir en ello, bien porque no nos ven referentes y la opción es la contratación de empresas especialistas en la parte de desarrollo de aplicaciones).

Propuesta PA2

- Aprovechando los espacios para la elaboración del Marco Estratégico siguiente, **renovar el discurso de la organización** en esta línea de trabajo (situación mundial de penetración de las TIC -especialmente la telefonía móvil-, la importancia creciente de las TIC como herramienta de cambios social y participación ciudadana, la vinculación del uso de TIC a procesos de innovación social, el papel de ONGAWA más en el desarrollo de contenidos y la apropiación de la tecnología en detrimento del despliegue de infraestructura de telecomunicación, etc.
- Continuar con la **transversalización del uso de las TIC** en los programas de ONGAWA cuando sea pertinente pero:
 - **disminuyendo las expectativas** del alcance que esto pueda tener en el marco de los programas actuales
 - valorando la posibilidad de realizar **pruebas de concepto** (pequeñas acciones en terreno para validar y documentar la pertinencia y utilidad de herramientas TIC en los programas de ONGAWA). Se realizarán principalmente con el apoyo de voluntarios y de estudiantes en prácticas. Permiten mostrar a los equipos en terreno la utilidad de las herramientas TIC, ganar experiencia práctica en la implantación de las herramientas y generar documentos de sistematización que puedan publicarse para reforzar la posición de liderazgo en TIC para el Desarrollo.
- **Documentar la experiencia histórica de ONGAWA en TIC para el Desarrollo** y, en concreto, nuestro trabajo en Perú .Aunque se consolide un cambio en el tipo de trabajo que se realiza en TIC, es necesario documentar/valorar/sistematizar el

recorrido en TIC de la organización, para entender los resultados que se han tenido, los aspectos positivos y las debilidades, así como las lecciones aprendidas. El objetivo es mejorar el aprendizaje interno, aunque al mismo tiempo se generarán productos que interesará publicar en beneficio del sector y de la imagen de la organización. Se debe establecer la forma de hacer esta sistematización que suponga el menor coste y esfuerzo.

- Por último, será necesario programar desde el inicio la sistematización y recogida de aprendizajes de las pequeñas incorporaciones de TIC que se hagan, tanto para la difusión y aprendizaje interno como para la venta externa.

EMPRESA Y DESARROLLO

Recorrido 2012-2014

En el PA1 se marcaban orientaciones para seguir avanzando en el área de Empresa y Desarrollo pero teniendo en cuenta las limitaciones que suponían:

- Consolidar los compromisos del Convenio C+D sobre los que era necesario todavía hacer un esfuerzo importante
- Conseguir la cofinanciación comprometida que ascendía a 600 mil euros

Entre las líneas de avance, atendiendo a dónde podía estar el valor diferencial de ONGAWA se apostó por:

- formación sobre impacto de empresas en el Sur y Desarrollo Humano para universidades, empresas y profesionales. El éxito más importante ha sido para la formación de la propia AECID (personal Madrid y sede) que nos ha posicionado muy bien en los diferentes países.
- generar conocimiento orientado a la evaluación de la situación sectorial y/o geográfica de potencial “mercado”
- explorar nuevas formas de colaboración con empresas para el desarrollo humano: asesorías técnicas orientadas a estudios prácticos de casos / promoción de trabajo en alianzas para el desarrollo (funcionamiento y política interna de la propia empresa) con enfoque desarrollo humano y mejora de los impactos de la actividad de las empresas en países del Sur (cadena de valor, RSC, estudio de impactos, diálogo con grupos de interés, compensación de huella de carbono, etc.). En este sentido destaca el trabajo realizado en Senegal (medición de impactos sociales, económicos y medioambientales en proyectos de Energías Renovables en África del Oeste) que ocupó una parte importante de la agenda del 2013 y también ha influido en la planificación del 2014 en curso de realización con la promoción de una línea ligada a la medición de impactos locales (Huella Social en adelante).

El conjunto de las actividades llevadas a cabo en el área Empresa y Desarrollo en los últimos dos años han sido soportados/financiados en su integralidad por el convenio AECID. El PA1 no contemplaba inversión adicional en esta área.

Los mayores aprendizajes en estos años han sido:

- interés creciente de Empresa y Desarrollo en el sistema internacional de cooperación

- interés creciente en las empresas españolas en Empresa y Desarrollo y, en particular, en la Medición de Impactos y en Empresas y Derechos Humanos. Aunque la receptividad de las empresas (PYMES sobre todo) hace 3 años era mucho mayor que ahora. Necesidad por nuestra parte de orientarnos a PYMES más bien grandes y a empresas grandes
- ralentización de los presupuestos disponibles para acciones relacionadas con Cooperación que no estén alineadas o incorporadas con el core-business de las empresas
- interés en el cruce Innovación/Empresa y Desarrollo/Negocios Inclusivos
- existen pocos actores como ONGAWA posicionados y que hayan adquirido una experiencia en terreno (vía proyectos piloto) y de madurez en el discurso
- las experiencias piloto de terreno han servido para demostrar las dificultades a la hora de establecer alianzas y que existen otras modalidades más flexibles y más eficientes que proponer a las empresas que se incorporen en actividades de desarrollo humano.

Recorrido 2012-2014

Durante el 2013 se acordó promover la línea de **Huella Social**. La actividad de promoción de esta línea deberá seguir siendo relevante pero evaluando resultados en el primer trimestre de 2015 para decidir sobre su continuidad, forma y volumen esperado.

Promover la promoción de **actividades formativas** donde será elemento indispensable ir actualizando el discurso e introduciendo nuevos temas.

Seguir potenciando nuestra presencia en **espacios de intercambio y encuentro** para seguir ganando posicionamiento pero desde una óptica selectiva y de visión de medio/largo plazo.

Aprovechar los recursos que nos ofrece el convenio C+D (donde los compromisos a fecha de hoy –al margen de las acciones pilotos en terreno- están muy avanzados) para seguir **ganando posición y adquiriendo conocimientos en determinados temas que pudieran generar valor al conjunto**.

En este sentido, el convenio se alargaría en su acción en España hasta junio de 2016 y, en concreto, se trabajaría en:

- innovación en la propia provisión del servicio donde hay un interés creciente y, concretamente, en la innovación en modelos de negocio para la provisión de servicios básicos (mediante la generación de discurso y la promoción de experiencias pilotos o evaluación y sistematización de las promovidas por otros) y negocios en la base de la pirámide
- sistematización y difusión de aprendizajes a lo interno y a lo externo en cuanto a desarrollo económico local
- establecimiento de una Alianza Público Privada demostrativa en consonancia con el interés de la propia agencia en el interés de desarrollar APPs para el Desarrollo (en concreto, hay un interés en proyecto piloto de energía renovables)

5. Propuestas sobre la actividad no finalista

5.1. Comunicación

El plan de acciones prioritarias en torno a la comunicación que se definió en el Plan de Avance 1 se han realizado con éxito, destacando el trabajo en la visibilidad de ONGAWA (web, video institucional, materiales..) y toda la comunicación interna hacia base social (socios, voluntarios, simpatizantes y colaboradores). En lo organizativo, la conformación del equipo de comunicación fue costosa al inicio pero ha dado buenos resultados.

Para esta nueva etapa la propuesta es:

- Mantener el nivel de visibilidad de ONGAWA y de comunicación interna hacia la base social
- Identificar algunos espacios/eventos/hitos clave y trabajarlos desde un enfoque de comunicación desde el inicio
- Identificar medios e influenciadores que puedan convertirse en prescriptores de ONGAWA y trabajar para su fidelización
- En lo organizativo, trabajar en la cultura interna de la responsabilidad compartida en este tema (tanto con el equipo de Madrid como con los países)

La propuesta pasa por **mantener los recursos** destinados a esta área (en dinero y tiempo)

5.2. Captación de socios y financiación de libre disposición

Las consideraciones que se hicieron en el Plan de Avance 1 siguen siendo vigentes:

- La captación generalista de socios y de financiación de libre disposición requiere de un excelente posicionamiento de marca que ONGAWA no posee
- La vía más exitosa de captación es a través de la prescripción de ONGAWA a través de un tercero, generalmente otro socio, otra institución o los voluntarios

A esto añadimos, en este Plan de Avance 2 y fruto del aprendizaje de este último año y medio, que ese trabajo requiere de un seguimiento y una dedicación sistemática en el tiempo y, en el caso de instituciones/empresas:

- seguimiento de perfil institucional para crear una relación de confianza más allá del convenio simple de donación
- capacidad de propuesta sobre el diseño e implementación de acciones (acción social de las entidades, programas para empleados,..) que deben ser atractivas y tener "punch"
- excelencia en la implementación de los programas/acuerdos que se lleven a cabo

Por ello, a la propuesta del Plan de Avance 1 de invertir con capacidades internas, se añade ahora la necesidad de **invertir también en recursos externos**, con capacidades específicas en la materia, que puedan acompañar el diseño e implementación de las acciones.

5.3. Soporte

Gestión económico-financiera, rendición de cuentas, funcionamiento.

Pese a la disminución del tamaño de la Asociación (en volumen de fondos gestionados) la carga de trabajo ha continuado siendo muy elevada, debido al gran número de requerimientos y auditorías (hemos entrado en revisión de los años en los que la Asociación tuvo más actividad). Esto afecta tanto al personal en Madrid como a los equipos en terreno y seguirá siendo igual en los dos próximos años.

Estas revisiones han puesto de manifiesto la gran vulnerabilidad financiera que tenemos y la necesidad de seguir manteniendo reservas para posibles contingencias así como reforzar procesos y acompañamiento en la gestión económica de los programas en marcha. Se hace necesario seguir potenciando el trabajo en equipo de los administradores en país con el equipo económico de Madrid para lo que deberían contemplarse viajes de seguimiento de forma bianual por país (como mínimo).

Gestión recursos humanos contratados. Aunque el número de personas contratadas se ha reducido considerablemente (ver cifras a continuación), la gestión el cambio en todos los países ha puesto de manifiesto la necesidad de un acompañamiento más cercano y constante para conseguir el alineamiento de todo el equipo. Esto seguirá siendo así en los dos próximos años.

	PA1- Jun12	PA2 – Jun 14
España	25	20
Países	52	35

En definitiva, la propuesta en términos de recursos es poder **mantener como mínimo la dedicación en tiempo, tanto en la parte económica como la de recursos humanos.**