

**EVALUACIÓN FORMATIVA CONVOCATORIA DE  
AYUDAS PARA FORTALECIMIENTO Y  
CONSOLIDACIÓN de ONGD de la**

**Dirección Xeral de Relacións Exteriores y con la UE**

**Subdirección Xeral de Cooperación Exterior**

**Xunta de Galicia**

---

**RESUMEN EJECUTIVO**

Informe elaborado por Lucía López Salorio

[lucialopezsalorio@gmail.com](mailto:lucialopezsalorio@gmail.com)

# RESUMEN EJECUTIVO

## I. Objetivos y Metodología de evaluación

El **objetivo general** está centrado en conocer de qué modo la *convocatoria de ayudas de consolidación y fortalecimiento de ONGD en Galicia* contribuye en el fortalecimiento de las entidades que se han presentado en alguna ocasión, extrayendo recomendaciones que puedan mejorar las próximas convocatorias y de cara a perseguir su finalidad última.

A partir de este objetivo, los principales aspectos en los que se centró la evaluación fueron:

- Clarificar qué significa Fortalecimiento y Consolidación de ONGD entre los actores implicados.
- Analizar estructura, diseño, procesos y resultados de la convocatoria.
- A través del análisis establecer una lógica de la convocatoria, una lógica del programa para comprender su funcionamiento idóneo.
- Evaluar el funcionamiento de esta lógica del programa, y esta estructura idónea, en función de las preguntas de evaluación marcadas.
- Establecer conclusiones y recomendaciones a partir de los hallazgos, haciendo hincapié en el diseño de la convocatoria de subvenciones.

Las **características metodológicas** de la evaluación son las siguientes:

Se ha desarrollado una evaluación formativa externa, para extraer recomendaciones de la evaluación que contribuyan al aprendizaje y mejora de la ayuda en próximas convocatorias.

Se realizó una evaluación bajo unas pinceladas de evaluación comprensiva, centrada en un Enfoque Sistémico, que trató de analizar todos los elementos que intervienen en la convocatoria. Se han analizado, por tanto, los resultados, analizando impacto, eficacia y sostenibilidad, pero también en parte los procesos, el diseño y la estructura. Este enfoque permite reconstruir la lógica del programa, y por tanto comprender estas relaciones y los productos que generan.

Los **instrumentos de recogida de información** fueron los siguientes:

- a. Un **cuestionario** enviado a las 33 entidades que alguna vez obtuvieron subvención de *Fortalecimiento e Consolidación*.
- b. Cuatro **entrevistas** semiestructuradas a entidades participantes en la convocatoria, incluyendo entidades con domicilio social en y fuera de Galicia, así como entidades que recibieron esta financiación en alguna o varias ocasiones.
- c. Un **grupo de discusión**, donde participaron representantes de 5 entidades y dos representantes de la Subdirección Xeral de Cooperación Exterior (en adelante, SXCE).

Además de estas técnicas, se consideró la documentación generada por la convocatoria (proyectos presentados, valoraciones, documentación entregada, etc) desde el 2007.

Para el análisis de toda la información recogida se han utilizado los siguientes **métodos analíticos**:

1. Un **análisis estadístico** a partir de los cuestionarios recibidos que ha servido para ilustrar los hallazgos cualitativos.
2. Contando con los análisis estadísticos (descriptivos) desarrollados y la gran cantidad de información en bruto obtenida a través de las técnicas cualitativas, se trabajó un acercamiento al **Análisis del Discurso**.

## II. Hallazgos de la Evaluación

Tras el análisis de la información recogida, puede decirse que se constatan como **elementos cruciales en el fortalecimiento**:

- la **profesionalización del trabajo**, una exigencia en Cooperación al Desarrollo que prioriza la calidad del trabajo y que sugiere de la contratación del personal técnico.
- La **presencia y visibilidad** de las entidades, persiguiendo que la entidad pueda convertirse en una referencia externamente (de cara a la población, a la sociedad civil, o Administración Pública) y de forma interna, en el seno de la organización.
- Una **base social activa**: socios/os y voluntariado que participen activamente en el desarrollo de la entidad, y también una Junta Directiva fuerte, estable y formada, que conozca los aspectos fundamentales de la ONGD.
- Tener una **misión clara** y apostar por una **inversión en estrategia** son aspectos que se consideran importantes para llegar a la **calidad** del trabajo. Así, **generar capacidades y herramientas** sostenibles en el trabajo de la ONGD son fundamentales en el fortalecimiento y en el camino a la sostenibilidad de las entidades de desarrollo; herramientas como el Plan Estratégico, Planes de Formación, Plan de Comunicación o Manuales de Organización Interna, pero también respecto a la formulación y gestión del ciclo del proyecto o la expansión territorial. La **estrategia de comunicación** resulta muy relevante y concretamente la innovación en este ámbito es muy importante; se resalta la comunicación 2.0.
- El **trabajo en Red** permite crecer a las entidades, complementándose. La Coordinadora de ONGD es una herramienta que se utiliza para unir criterios, pero también existen otras posibilidades como las alianzas incluso con otros colectivos sociales, e incluso una demanda de acercamiento mayor entre Administración y ONGD.
- Por último, la **Innovación**: aspecto transversal a todo lo anterior pero que se hace importante en estos tiempos donde es preciso buscar nuevas fórmulas; para ello es fundamental continuar formándose. No obstante, existen temores entre las ONGD acerca de los riesgos de la innovación; es por ello que los proyectos que se presentan son más conservadores y se dejan las innovaciones para realizar con fondos propios.

No existe una diferencia muy relevante entre las necesidades de fortalecimiento de las ONGD y los componentes a financiar en convocatoria por parte de la SXCE. Sin embargo, es en la priorización de resultados donde sí podemos hallar discrepancias: para las ONGD prima la

*promoción, incremento y gestión de la base social* (Resultado 2- Ver Gráfico 2), y la SXCE valora más positivamente la consecución del Resultado 1 “*gestionar eficazmente intervenciones de desarrollo*” ya que, en definitiva, se trata de la finalidad última de la convocatoria en sí. Esta priorización por parte de las entidades está también muy marcada por el contexto actual de recorte de recursos.

La convocatoria se presenta para la SXCE como un instrumento de diagnóstico y evaluación del avance de las entidades, y éstas se perciben evaluadas. Esta situación condiciona de algún modo la gestión de la información, y no resuelve las demandas informativas porque no se trata de una herramienta completa para este fin.

En general las entidades se han mostrado conformes con las **partidas presupuestarias** de la convocatoria, ya que realmente **se adecúan a la consecución de resultados**, a los elementos que las entidades consideran partes fundamentales del fortalecimiento. Sin embargo, es la posibilidad de acceso a las partidas lo que sí plantea diferencias de perspectiva.

La partida presupuestaria que parece más relevante para lograr sus objetivos de fortalecimiento es la contratación de personal técnico, seguida de la financiación de acciones de fortalecimiento de áreas internas de la ONGD y de acciones encaminadas a la promoción de la base social.

El personal técnico ayuda a “aterrizar” cuestiones fundamentales conforme a la demanda externa (que exige una profesionalización de las entidades) y conforme a la misión fundacional. Gestiona o apoya la realización de diferentes herramientas de fortalecimiento, dependiendo del modelo de entidad.

La contratación de personal técnico ha supuesto principalmente para las entidades un crecimiento cualitativo y cuantitativo de proyectos, y una mejora en cuanto a la formulación y gestión de los mismos. Asimismo, se ha mejorado la gestión y promoción de la base social y el desarrollo de acciones estratégicas de comunicación de la entidad.

No obstante, es preciso tener en cuenta el continuo proceso de búsqueda de financiación para poder pagar al personal técnico, que en general no supera la dificultad de la temporalidad de contratación, exceptuando entidades que ya han logrado mejorar sus fondos propios y que por tanto son más autónomas en sus estructuras.

No parece haber una influencia directa real de la convocatoria en el incremento de participación en foros y redes de los últimos años por parte de las ONGD que se han presentado alguna vez. Las entidades sí entienden que el trabajo en red y la participación en foros forma parte del fortalecimiento de las entidades; sin embargo, no parece que relacionen este elemento para el fortalecimiento con la convocatoria en sí. Esto podría explicar el bajo número de proyectos solicitados para este fin.

Únicamente un 28% de las entidades que alguna vez se presentaron a la convocatoria lo hicieron como agrupadas al menos en una ocasión, lo que se hace llamativo dadas las “ventajas” económicas que la convocatoria ofrece a las entidades que se presentan en consorcio. Las entidades que alguna vez se han presentado como agrupadas sí perciben una rentabilidad en términos de complementariedad con las otras entidades, o en cuanto a los

beneficios derivados del proyecto presentado. Sin embargo, existe un temor común (tanto en las entidades que se han presentado alguna vez de forma agrupada como las que no) por encima de la posible rentabilidad que es el riesgo de dilución de la presencia, identidad y visibilidad de la entidad.

**La convocatoria ha contribuido a la mejora en la promoción de la base social** de forma notable. Gracias a la convocatoria las entidades han podido aumentar y mantener a socias/os y voluntariado en sus organizaciones. La financiación de personal técnico ha supuesto un aporte importante a esta promoción de la base social, ya que ha permitido sistematizar las acciones en mayor medida, obtener una presencia diaria en la organización que con voluntariado normalmente no es posible obtener (porque dedica su tiempo libre a la organización, que no se suele corresponder con el de un horario de trabajo normalizado), y por tanto mantener la visibilidad y comunicación cotidiana de la entidad. Otras acciones derivadas de los proyectos presentados a convocatoria, como es el caso de acciones de incidencia, comunicación social o la financiación de un centro de recursos, han permitido también incrementar y mejorar la promoción de la base social por suponer además, una visibilización y una presencia de la entidad respecto a su filosofía y campos de acción.

La convocatoria también ha **contribuido a la mejora en la capacidad de gestión de las organizaciones**, aunque quizá no tan rotundamente sino más bien a través de diversas acciones financiadas. El personal técnico contratado con cargo a la convocatoria ha sido el pilar fundamental para esta mejora en la capacidad de gestión.

Por otro lado, el desarrollo de acciones estratégicas con cargo a la convocatoria, y concretamente, la elaboración del Plan Estratégico ha supuesto mejoras en la capacidad de gestión de las organizaciones, puesto que ha permitido ubicar en tiempo y espacio la misión y visión de la organización en Galicia, independientemente de si se trata de entidades con domicilio social en Galicia o fuera de Galicia. Otros documentos y acciones estratégicas derivadas del plan estratégico (Planes Operativos, manuales internos, planes de formación, comunicación, etc) también han contribuido a mejorar la gestión de la entidad desde el punto de vista de la concreción y sistematización de acciones.

Existen dos cuestiones fundamentales que las entidades han reconocido a la convocatoria: una mejora económica, muchas veces persiguiendo una sostenibilidad de la entidad (en el caso de la financiación, por ejemplo, de tiendas de Comercio Justo), y el aumento y mantenimiento de una base social activa que permite una cierta independencia económica para algunos aspectos internos de la entidad.

Quizá debido al contexto actual, se relaciona en este momento sostenibilidad con supervivencia, con una fuerte consciencia por adaptarse a la realidad y recortar si es preciso en gastos y proyectos. La capacidad de adaptarse a las demandas externas (y de la Administración) también se relaciona con esta “supervivencia”.

### III. Conclusiones

#### *i. Generales*

- Los resultados de la evaluación están fuertemente condicionados por el **contexto actual**, que marca las necesidades e incidencia de la convocatoria en las entidades.
- Las ONGD en Galicia han crecido en número y calidad de sus acciones desde el inicio de la convocatoria. La convocatoria ha podido influir positivamente, pero no es la única causa de crecimiento.

Debido al contexto actual, este crecimiento peligra de alguna manera. Existe, por tanto, una **percepción de “supervivencia” y necesidad de adaptación a la realidad**, que se traduce también en una cierta sensación de “competitividad” con otros actores de la cooperación.

- Respecto a la **calidad del trabajo** de las organizaciones, se hace necesario remarcar que existe una **exigencia externa** a las mismas relacionada con la profesionalización del trabajo en cooperación al desarrollo y que viene dada por diferentes documentos de base internacionales, estatales y autonómicos..

#### *ii. Acerca de la convocatoria y sus partidas*

- Se valora positivamente la **amplitud de la convocatoria**, la capacidad de abarcar multitud de acciones a financiar y que de este modo se pueda adaptar a la realidad de cada entidad que se presente en cuanto al fortalecimiento. No obstante, es preciso no confundir amplitud con ambigüedad de redacción, ya que esta última resta potestad a la SXCE respecto a lo que se concede, diluyéndose objetivos y resultados de la misma.

Por ejemplo, existen actividades subvencionables que se confunden con la convocatoria de Educación al Desarrollo.

- La documentación de formulación que entregan las entidades no es una herramienta fiable para valorar mejoras, cambios o situación en la que se encuentra técnicamente la organización, se hacen necesarios otros mecanismos de seguimiento y evaluación.
- La convocatoria es pertinente y sus partidas adecuadas a las necesidades de las ONGD y a los resultados y objetivos que pretende el “programa”. Las partidas, sin embargo, no son accesibles a todas las entidades porque hace distinción en el domicilio social, aspecto que en la actualidad quizá haya que valorar.

Otro aspecto a valorar será el referente a la limitación temporal de concesión de proyectos con cargo a la convocatoria, que en la actualidad está en 5 años.

- Respecto a la consecución de resultados, se ha producido una mejora económica de las entidades que se han presentado en más de dos ocasiones, generada por la diversificación de financiación, aumento de socios/as y otras herramientas de auto sostenibilidad económica, como el caso de las entidades que cuentan con acciones de comercio justo.

- Respecto a la **innovación** en el diseño de los proyectos y actividades, las entidades lo consideran una necesidad, pero al mismo tiempo existe un temor o reticencia a presentar proyectos y acciones innovadoras a convocatoria por el riesgo de no lograr los resultados comprometidos.
- Los diferentes planes y herramientas de sistematización (Plan Estratégico, Plan Operativo, Plan de Comunicación, etc.) son fundamentales en el camino estratégico de la entidad hacia el fortalecimiento. Los planes y diferentes herramientas aterrizan las visiones y misiones y otorgan la capacidad de intervenir con eficiencia, optimizando tiempo y recursos.

La elaboración, gestión y seguimiento de planes, concretamente la concreción del Plan Estratégico ha mejorado internamente a las organizaciones.

El **Plan Estratégico** es la herramienta con la que cuentan prácticamente todas las entidades que se han presentado alguna vez a convocatoria. Las entidades con una visión de fortalecimiento encauzada lo utilizan como herramienta de planificación. Es posible, por tanto, sacar más partido a este documento de cara a la convocatoria.

- La **formación** es una herramienta indispensable para la actualización de las entidades, la puesta en común y la innovación. Las entidades precisan “fórmulas” individualizadas, a modo de planes para cada entidad, que busquen la complementariedad con otras pero desde las necesidades singulares y temporales de cada ONGD, y bajo un marco estratégico.

### *iii. El personal técnico*

- Las entidades delegan la necesidad de **profesionalización** del trabajo en el personal técnico, lo cual mejora la gestión de las entidades pero no revierte en la estructura de las mismas por la temporalidad de contratación.
- El **personal técnico de estructura contribuye a la sostenibilidad de las ONGD** porque permite desarrollarla a lo interno. No obstante, la temporalidad del personal y la poca replicabilidad del aprendizaje son dos inconvenientes a tratar.
- Las ONGD han mejorado la capacidad de gestión de las organizaciones a través del personal técnico.

### *iv. Acerca de la presencia y bases sociales*

- Las ONGD no parecen tener las mismas **necesidades estructurales** en sede que en terreno, a pesar de que su finalidad última sea el trabajo en cooperación al desarrollo, y sea este un aspecto coincidente entre las entidades y la SXCE. En las sedes han de desarrollar aspectos de la entidad más allá del trabajo final en terreno, esto es, gestionar su presencia, sus bases sociales o mejora interna como organización, etc.

Deben contar con equipos, voluntariado, socios/as, Juntas Directivas que muchas veces no conocen el trabajo final (en terreno), y este es un aspecto a considerar en el trabajo de fortalecimiento.

- Las ONGD han de apostar por **bases sociales y Juntas Directivas activas e implicadas**, conocedoras del trabajo final de la entidad, para favorecer la sostenibilidad de la entidad y asegurar la replicabilidad.
- Las entidades atribuyen la **presencia y visibilidad** como elemento estructural que favorece el fortalecimiento de sus organizaciones. Es importante destacar que se considera más importante la presencia, visibilidad e identidad organizacional que la posibilidad de compartir gastos (como, por ejemplo, en el caso de las agrupaciones).

La visibilidad precisa de mecanismos constantes de innovación en comunicación en un contexto donde la información “se consume” y la creatividad se impone para hacerse visible. Los mecanismos tradicionales ya no son suficientes.

- **La convocatoria ha contribuido positivamente a la captación de fondos y socios.** La visibilidad de la entidad, la innovación y la calidad del trabajo son importantes para promocionar las bases sociales.
- **La convocatoria ha contribuido a mejorar la promoción de la base social de las entidades**, tanto a través de las acciones financiadas directamente para este fin (captación de socios, etc) como a través de otras acciones financiadas que han redundado en la mejora de la gestión, mantenimiento, formación y captación de voluntariado y socios/as.

#### v. *Acerca de la relación SXCE-ONGD*

- **Existe concordancia en cuanto a la idea de fortalecimiento entre SXCE y ONGD.** Además, las entidades reconocen una apertura a la Administración Pública en cuanto a interacción y, en general, una relación positiva.
- No obstante, existe una diferencia de prioridades entre la SXCE y las ONGD para alcanzar resultados y objetivo del “programa”. Para ONGD centradas en la situación de sus sedes es imprescindible la promoción continua de las bases sociales; para la SXCE el foco de atención está siempre centrado en el ciclo del proyecto.
- Se hace necesaria una interrelación más fluida entre SXCE y ONGD, teniendo en cuenta los procesos para llegar al fortalecimiento y no sólo los resultados, considerando la individualidad de las entidades, manteniendo por supuesto la confidencialidad de las valoraciones externas y las concesiones de las convocatorias.

#### vi. *Acerca de Redes y agrupaciones*

- Las entidades tienen como referencia de trabajo en conjunto a la Coordinadora Galega de ONGD; está, pues, consolidada como espacio de red común. Se hace necesario, no obstante, establecer nuevas vías de trabajo en red menos formalizadas.

- Las ONGD participan en foros y redes pero no relacionan esta participación con la convocatoria, por lo que no se refleja en los documentos de presentación de proyectos e informes finales.
- Las agrupaciones funcionan cuando existe una coincidencia puntual en un proyecto determinado, pero no en cuanto a fortalecimiento de la estructura porque es difícil encontrar espacios/tiempos coincidentes, y la agrupación limita presencias, visibilidad e identidad de las entidades, aspectos prioritarios en este momento.

Para finalizar, decir que en términos cuantitativos la convocatoria no ha tenido un gran impacto, debido a que se financian muchos aspectos “intangibles” y que vislumbran mejoras significativas a largo plazo, además de influir cuestiones como el contexto, el pequeño número de entidades que se han presentado y han obtenido financiación en más de dos ocasiones, entre otras. Sin embargo, sí se puede decir que la convocatoria está logrando los resultados propuestos, y se está persiguiendo el objetivo de la misma.

#### IV. Recomendaciones

- Se hace necesaria una **mejora de la comunicación y de la gestión de información** entre Administración y ONGD.
  - El Enfoque del Marco Lógico es un instrumento muy útil para la racionalización del trabajo; sin embargo, se trata de una herramienta lineal y causal, que no explica adecuadamente el contexto ni los procesos. Por eso, no debe ser la única herramienta de recogida de información, puesto que, como se ve, reduce la realidad al máximo y no tiene en cuenta su complejidad.
  - Debe establecerse un sistema de flujos de información continua entre Administración y ONGD. La SXCE debe explicitar qué desea lograr con el programa de fortalecimiento, integrando en el camino conjunto a las entidades. Asimismo, debe hacer ver qué información requiere a las entidades y para qué, en esa concepción de camino común en el fortalecimiento de actores de la cooperación.
  - Para posibilitar que la información fluya favorablemente debe haber una “rendición de cuentas” no sólo bidireccional (entre SXCE y ONGD), sino entre los actores que participan en el proceso. De este modo se explicita lo solicitado, los avances, resultados, lecciones aprendidas y propuestas de mejora, y no se queda en algo “estanco” de cada entidad. Igualmente, esta rendición de cuentas facilitará la interrelación entre entidades de una manera distinta a la establecida por la Coordinadora de ONGD.
  - Una opción es la atribución de funciones de coordinación y relación con ONGD a un/a técnico/a de la SXCE, que establezca una relación fluida con las entidades, favorezca esos espacios de intercomunicación y participación, y

guíe el proceso de complementariedad y transversalización del flujo de información conforme a las directrices marcadas por el programa y la convocatoria, así como la política general de la Cooperación Gallega.

- En cualquier caso, estableciendo canales no formales de coordinación e información/comunicación entre Administración-ONGD que permitan realizar tareas de seguimiento y evaluación de los proyectos, sistematizar la información y devolverla completando el ciclo de contribución al fortalecimiento desde una base de liderazgo.
- Para mejorar la **sistematización del proceso de la convocatoria**, se precisa:
  - Una redacción más concreta de la convocatoria, que refleje directamente la visión de fortalecimiento de la SXCE. Se puede mantener la amplitud de la convocatoria (que las entidades tanto valoran) con una delimitación más exacta conforme a las prioridades de la SXCE.
  - Un establecimiento de estándares, así como un reajuste de criterios en las fichas de valoración de los proyectos presentados que ayuden a homogeneizar el proceso de evaluación externa (de modo que las puntuaciones finales no dependan de un/a evaluador/a determinado sino que todos/as los evaluadores/as darían la misma puntuación en iguales características) y se conozca el punto de partida de la entidad en cuanto a fortalecimiento con una mayor precisión. Los estándares también permitirán examinar los proyectos concedidos desde una óptica de “programa” de fortalecimiento.
  - Un diseño de indicadores que marquen el ciclo de la convocatoria: valoraciones iniciales, seguimiento y evaluación. De este modo podremos comprender el alcance de la convocatoria en cada anualidad, devolver la información sin subjetividades, tomar decisiones y mejorar el siguiente ciclo de convocatoria.
- La **Planificación Estratégica** ya se tiene en cuenta para definir el proceso de valoración de los proyectos presentados a convocatoria. Sin embargo, debiera seguirse más de cerca como **herramienta de fortalecimiento ad hoc**, valorando la adecuación de los proyectos presentados al Plan Estratégico de la entidad, así como la constatación de consecución del Plan por parte de la entidad a través de evaluaciones, informes de seguimiento de los proyectos financiados, etc.,.

En la ficha de valoración de proyectos pueden incorporarse criterios que analicen esta adecuación, igualmente debieran establecerse indicadores de seguimiento y evaluación relacionados con la aportación del proyecto concedido al Plan Estratégico.

- Las partidas de **Formación<sup>1</sup>** y **diseño de herramientas estratégicas<sup>2</sup>** no debieran limitarse en el tiempo (actualmente máximo 5 años) y sería conveniente extenderlas a todas las modalidades de entidades, incluyendo a las ONGD con domicilio social fuera de Galicia que tengan una estrategia definida en Galicia. Estas dos partidas son claves para la adaptabilidad de las entidades a las demandas externas en Cooperación al Desarrollo en continuo cambio.
- Se hace valorable estudiar fórmulas para contribuir a la **permanencia del personal técnico**, y/o que se produzca una cierta **replicabilidad** de las mejoras de las ONGD en cuanto al ciclo del proyecto.
- Para finalizar, una mejora de la eficacia de la convocatoria pasará por una mayor **apropiación del proceso** por parte de la SXCE. A diferencia de otras convocatorias, donde son las ONGD las que realizan las propuestas de intervención bajo los marcos de la política gallega de cooperación, en este caso es posible marcar el itinerario, respetando las particularidades de cada entidad, apoyando y siguiendo de cerca los procesos de fortalecimiento, pero sin olvidar perseguir el alcance de resultados y objetivos de la convocatoria (en definitiva, del programa). Operando de igual modo que con otras convocatorias se corre el riesgo de que las entidades no promuevan las acciones que la SXCE considera prioritarias para el fortalecimiento, y por tanto, se alcancen resultados resbaladizos. Es en el liderazgo, por tanto, donde se encuentra la clave del seguimiento al fortalecimiento de las entidades.

---

<sup>1</sup> *Formación técnica de persoal, de socios/as e do voluntariado, a través da realización de seminarios, talleres internos, incluíndo o material didáctico consumible e os honorarios e axudas de custo do profesorado.*

<sup>2</sup> *Estudos de viabilidade, fortalecemento da organización, mellora de calidade e outros de natureza análoga ou realización de plans estratéxicos, políticas de xénero e de educación para o desenvolvemento*