



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura

Nombre completo	Gestión de organizaciones y programas de cooperación al desarrollo
Código	E000006952
Título	Máster Universitario en Cooperación Internacional al Desarrollo por la Universidad Pontificia Comillas
Impartido en	Máster Universitario en Cooperación Internacional al Desarrollo [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Anual
Créditos	3,6 ECTS
Carácter	Obligatoria
Responsable	Cecilia Carballo

Datos del profesorado

Profesor

Nombre	Cecilia Mercedes Carballo de la Riva
Departamento / Área	Instituto Universitario de Estudios sobre Migraciones
Correo electrónico	cmcarballo@comillas.edu

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura

Aportación al perfil profesional de la titulación

La Cooperación para el Desarrollo es una disciplina que vive desde hace una década un período de profundas transformaciones. Se ha transitado por un foco muy intenso en la eficacia desde la Declaración de París de 2005, cuando se establecieron los Criterios de Calidad de la Ayuda, que llevó a todos los actores del sistema a incorporar a sus marcos de actuación procesos y procedimientos para mejorar su gestión y rendición de cuentas. En la actualidad, si bien esos principios siguen en teoría vigentes, la diversificación de instrumentos y el desafío que suponen programas de muy diferente naturaleza han ampliado el rango de los desafíos. De modo que, mientras han quedado atrás los días en que la Cooperación para el Desarrollo era sólo una cuestión de buena voluntad, se trata de un área de gestión pública y privada en constante evolución, donde la proliferación de instrumentos y mecanismos exige de una adaptación constante. Dicha adaptación afecta tanto a la naturaleza de los programas y la acción llevada adelante, como a las formas en que se formulan, se miden y se evalúan las iniciativas, y a las estrategias, misión, principios y formas de actuar de las diferentes organizaciones que operan en la cooperación para el desarrollo.

Los participantes de esta asignatura incorporarán conocimientos de notable peso que recorren un amplio espectro de instituciones de la cooperación: agencias e instituciones públicas e internacionales, Fundaciones y ONGDs, instituciones mixtas que juegan un papel creciente en el ámbito de la cooperación internacional. Principios y prioridades estratégicas, modelos de liderazgo y procesos de planificación, son esenciales para las organizaciones y los programas de cooperación. Se conocerán herramientas que están en la frontera entre la AOD y otras políticas públicas de profundo contenido financiero que hoy por hoy se están acercando al corazón de las políticas públicas de cooperación, así como ejemplos y casos prácticos en relación a las mismas. Se plantearán abordajes políticos y prácticos que tocan con la sostenibilidad.



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

Esta asignatura llega en un momento muy relevante para la política española de cooperación. Se produce en medio de los trámites de la futura Ley de Cooperación - el ante proyecto de Ley de Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad. Después de una década casi perdida, se cuenta con la oportunidad de elevar el perfil de la Cooperación Española, poniéndola a la altura de los desafíos de nuestro tiempo. La pandemia es la evidencia de la validez y el valor de los bienes públicos globales, de la necesidad de incorporar actores estatales y privados, y de la validez de herramientas como la Agenda 2030. Esta misma lógica se extiende al clima, la educación, la movilidad humana, los conflictos y cualquier otro asunto en el que un sistema de ayuda cosmopolita contribuye a hacer nuestras sociedades más justas y más inteligentes.

Esta asignatura les acercará a la realidad a la que se enfrentan las diferentes instituciones que operan en el marco de la cooperación para el desarrollo, les abrirá el campo de las elecciones y dilemas estratégicos de las instituciones de la cooperación, sus modelos de liderazgo y el reto de la innovación constante. Planteará casos prácticos en materia de cooperación financiera, y profundizará en la formulación de proyectos con una metodología complementaria al Enfoque del Marco Lógico. También prestará atención al papel de las iniciativas del sector privado en materia de cooperación con el recorrido que va desde las métricas ESG, hasta la internalización de costes sociales y el diálogo con las comunidades, en un marco de respeto a los derechos humanos.

Competencias - Objetivos

Competencias

GENERALES

CG01	Adquirir conocimientos en las diversas áreas de estudio apoyándose en libros de texto avanzados e incluyendo aspectos que implican conocimientos procedentes de la vanguardia de su campo de estudio
CG02	Saber aplicar sus conocimientos a su trabajo de una forma profesional y poseer las competencias que suelen demostrarse por medio de la elaboración y defensa de argumentos y la resolución de problemas dentro de su área de estudio
CG04	Desarrollar el razonamiento crítico.
CG05	Adquirir la capacidad de gestión de la información, buscando y analizando información de fuentes diversas.
CG07	Disponer de iniciativa y espíritu emprendedor como forma de aportar soluciones innovadoras a las diferentes problemáticas sociales del entorno.
CG08	Estar motivado por el ejercicio de su profesión, actuando de manera responsable y orientando dicho ejercicio profesional hacia la calidad.
CG10	Trabajar en equipo y de manera particular en equipos de carácter multidisciplinar.

ESPECÍFICAS

CE01	Conocimiento de las teorías básicas del desarrollo en su aspectos económicos, sociales, culturales, y políticos
CE18	Incorporar de forma transversal en los proyectos y actuaciones de cooperación al desarrollo, las nociones de sostenibilidad y sustentabilidad medioambiental y ecológica.
CE19	Capacidad para trabajar en un equipo multidisciplinar y multicultural como experto en cooperación internacional al desarrollo.
	Promover el trabajo en equipos profesionales aprovechando sus beneficios como espacio de reflexión y orientación de la



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

CE20	práctica de cooperación al desarrollo y como instrumento para el análisis de las situaciones y el diseño de alternativas de trabajo e intervención.
-------------	---

Resultados de Aprendizaje

RA1	Es capaz de incorporar de forma transversal en los proyectos y actuaciones de cooperación al desarrollo, las nociones de sostenibilidad y sustentabilidad medioambiental y ecológica
RA2	Es capaz de trabajar en un equipo multidisciplinar y multicultural como experto en cooperación internacional al desarrollo.
RA3	Es capaz de promover el trabajo en equipos profesionales en la práctica de cooperación al desarrollo y de analizar las situaciones y el diseño de alternativas de trabajo e intervención

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

SECCIÓN I: Introducción. Contexto internacional y futuros. Leer el pasado para entender hacia dónde nos dirigimos (sesión 1).

SECCIÓN II: Las organizaciones de desarrollo: estrategias, tipos y propósito de las mismas (sesiones 2, 3 y 4).

SECCIÓN III: instrumentos y programas de cooperación, más allá de la AOD (sesiones 5, 6,7).

SECCIÓN IV: Profundizando en la programación de proyectos y programas. El método PM4R y otros enfoques de gestión de proyectos (sesión 8 y 9)

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

SECCIÓN I: Introducción. Contexto internacional y futuros. Se trata de la introducción al módulo con un análisis de contexto nacional e internacional. La finalidad de la sesión es generar una conversación con el alumnado que favorezca la incorporación de los elementos de contexto a la praxis recogida en los contenidos.

SECCIÓN II: Estrategia y liderazgo en las organizaciones de cooperación internacional. Este bloque se trabajará de manera 100% presencial alternando la presentación de conceptos relacionados con el pensamiento estratégico con ejercicios en clase. Se presentará a los alumnos las definiciones más actuales y los conceptos más utilizados en el sector público y privado, con ejemplos de organizaciones y empresas. Se desarrollará un ejercicio práctico.

SECCIÓN III: Cooperación internacional, más allá de la AOD. Este bloque alternará la presentación y discusión de conceptos de mucha relevancia para la cooperación internacional en la década de 2020, con la realización de ejercicios prácticos y de equipo, y la realización de mesas redondas de trabajo con personas expertas en las materias a tratar, tanto desde la empresa privada como desde la Administración pública.

SECCIÓN VI: El sistema PM4R y la última milla en metodología de proyectos. El tercer bloque presentará, primero, aquellos aspectos del modelo de trabajo PM4R desarrollado en el seno del banco Interamericano de Desarrollo, que complementan la metodología ya trabajada en el módulo anterior del EML, la utilizada habitualmente en la unión europea, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

Desarrollo y el conjunto de las Agencias donantes.

Metodología Presencial: Actividades

Los participantes se organizan en equipos de trabajo a los que se les encarga la planificación de un proyecto, a partir de un diagnóstico. En cada equipo de proyecto se asignan roles en función de los cuales los participantes han de realizar sus aportes. En las sesiones presenciales, los participantes se familiarizarán con las herramientas y su aplicación práctica al caso de estudio que les haya sido asignado. La docente explicará las herramientas y orientará el trabajo de los equipos en las sesiones presenciales.

A lo largo del módulo contaremos con un profesor principal –el coordinador del módulo- y otros tres profesores para sesiones específicas, además de una mesa redonda. Estas actividades buscan aportar testimonios y vivencias que complementen la información de las sesiones docentes. Los participantes prepararán preguntas a los expertos previamente a las sesiones, después de cada sesión y en forma de debate los participantes analizarán con la docente la información obtenida.

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES		
Clases Magistrales: exposición de contenidos teóricos y prácticos mediante presentaciones o explicaciones del profesor (posiblemente incluyendo demostraciones), así como orientación sobre fuentes de información y claves de lectura.	Realización de casos prácticos. Aplicación de los conocimientos teóricos a situaciones o temáticas concretas. Podrán ser de tipo individual o grupal	Trabajo por proyectos Resolución de problemas trabajando en un proyecto (individual o grupal) con un aliado estratégico (entidad acreditada en el sector con la capacidad de plantear un proyecto de trabajo conjunto). El aliado estratégico o socio participa como "cliente" recibiendo remuneración en especie (resultado del trabajo).
18.00	21.00	51.00
HORAS NO PRESENCIALES		
CRÉDITOS ECTS: 3,6 (90,00 horas)		

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

El uso de IA para crear trabajos completos o partes relevantes, sin citar la fuente o la herramienta o sin estar permitido expresamente en la descripción del trabajo, será considerado plagio y regulado conforme al Reglamento General de la Universidad.

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Caso práctico	Caso práctico	25



BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

Pensamiento Estratégico:

- Acosta, Alberto (2013): El buen vivir. Icaria editorial
- Alonso, Santander y Aguirre (2019): El nuevo rostro de la cooperación internacional para el desarrollo. Editorial La Catarata.
- Alonso, Santander y Aguirre (2018): La nueva métrica de la financiación para el desarrollo: el apoyo oficial total para el desarrollo sostenible (TOSSd) y su aplicación a España. https://www.fiiapp.org/wp-content/uploads/2018/03/DocumentoTOSSD_version_online.pdf
- Atienza y Macías (2020). La Realidad de la Ayuda. Una refundación inaplazable en el mundo post-COVID19. http://realidadayuda.org/Informe_RDA_2020_04.pdf
- Atienza y Macías (2019). La Realidad de la Ayuda. De la década perdida a la Agenda 2030. http://www.realidadayuda.org/Informe_RDA_2019_FINAL_270619.pdf
- Eisenhardt and Sull (2001): Strategy as simple rules. Harvard Business review.
- Magretta, J. (2011). "Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy. Harvard Business Review Press, November 22nd.
- <https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/bp-private-finance-blending-for-development-130217-en.pdf>
- Porter, M. E. (2009). "Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores". Ediciones Pirámide.
- Porter, M. E. Y Kramer, M. R. (2011). "Creating Shared Value". Harvard Business Review, January–February 2011 Issue, 2011
 - <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
 - http://mapasocial.dps.gov.co:8083/la_creacion_de_valor_compartido.pdf
- <https://hbr.org/topic/strategic-planning>
- <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Strategic-Planning-Basics>
- Guía del Método PM4R : <http://www.pm4r.org/gestion-proyectos/guias-pm4r>
- <https://www.wri.org/blog/2017/12/insider-expanding-toolbox-glimpse-new-generation-mdb-de-risking-approaches>

Gestión de programas y proyectos:

Se adjunta la relación de documentos marco y normativos necesarios para la actividad profesional en cooperación para el desarrollo.

- Proyecto de documento final de la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo después de 2015 (Agenda 2030)

<http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/69/L.85>

- Plan Director de la Cooperación Española 2018/2021 (V Plan Director)

https://cooperacionespanola.es/sites/default/files/v_plan_director_de_la_cooperacion_espanola_2018-2021.pdf Declaración de París y Programa de acción e Accra

<https://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf>

- Evaluación de la declaración de París

www.oecd.org/dac/evaluationnetwork/pde

- Hacia una cooperación al desarrollo más eficaz, 2014, OCDE

<http://effectivecooperation.org/wp-content/uploads/2014/04/Hacia-una-cooperacio%CC%81n-al-desarrollo-ma%CC%81s-eficaz-FINAL.pdf>

- Código de Conducta de la UE relativo a la división del trabajo en el ámbito de la política de desarrollo

<https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/communication-eu-code-of-conduct-on-division-of-labour-in-development-policy->



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE
2025 - 2026

20070228_es.pdf

- Portal de las Naciones Unidas sobre la Agenda Post-2015

<http://sustainabledevelopment.un.org/>

- Alianza de Busan para la cooperación eficaz al desarrollo

<http://www.oecd.org/dac/effectiveness/49650200.pdf>

- Estrategia de Género en Desarrollo de la Cooperación Española

[http://www.aecid.es/Centro-](http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Planificaci%c3%b3n%20estrat%c3%a9gica%20por%20sectores/EstrategiaGENEROdes.pdf)

[Documentacion/Documentos/Planificaci%c3%b3n%20estrat%c3%a9gica%20por%20sectores/EstrategiaGENEROdes.pdf](http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Planificaci%c3%b3n%20estrat%c3%a9gica%20por%20sectores/EstrategiaGENEROdes.pdf)

- Manual de la AECID para la Aplicación del Enfoque Basado en Derechos Humanos

<http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Publicaciones%20AECID/Guia%20EDBH%20v4.pdf>

En cumplimiento de la normativa vigente en materia de **protección de datos de carácter personal**, le informamos y recordamos que puede consultar los aspectos relativos a privacidad y protección de datos que ha aceptado en su matrícula entrando en esta web y pulsando "descargar"

<https://servicios.upcomillas.es/sedeelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792>