

Metodología

Manual para el establecimiento, seguimiento y evaluación de Marcos de Asociación País

Edición 2013



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE ASUNTOS EXTERIORES
Y DE COOPERACIÓN



cooperación
española

Índice

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. ¿QUÉ ESPERAR DE ESTA METODOLOGÍA?	5
2. ¿QUÉ ES UN MARCO DE ASOCIACIÓN PAÍS?	6
2.1. PERIODO DE VIGENCIA DEL MARCO DE ASOCIACIÓN PAÍS	7
2.2. CONTENIDOS DEL DOCUMENTO MARCO DE ASOCIACIÓN PAÍS	7
2.3. EL CICLO DEL MARCO DE ASOCIACIÓN PAÍS	9
FASE I. ESTABLECIMIENTO DEL MARCO DE ASOCIACION PAIS	10
<i>Participación y coordinación en sede y terreno. Funciones y responsabilidades en el proceso MAP</i>	
<i>Mecanismos de participación y consulta a actores de la Cooperación Española en sede</i>	<i>11</i>
<i>Borrador final del Marco de Asociación</i>	<i>14</i>
<i>Etapas de la FASE I del Marco de Asociación</i>	<i>16</i>
3. ETAPA 0. REFLEXIONES INICIALES. NOTA DE CONCEPTO	19
3.1. CONSTITUCIÓN DEL GEC.....	20
3.2. REFLEXIÓN DENTRO DEL GEC.....	22
3.3. PLAN DE TRABAJO	23
4. ETAPA 1 ANÁLISIS.....	28
4.1. PRINCIPIOS DE LA EFICACIA DE LA AYUDA	29
4.2. VENTAJA COMPARATIVA	32
5. ETAPA 2. DECISIONES ESTRATEGICAS.....	37
5.1. FACTORES A CONSIDERAR PARA DEFINIR Y SELECCIONAR LAS ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS	38
<i>Estrategias diferenciadas</i>	<i>39</i>
<i>Instrumentos y modalidades de cooperación</i>	<i>40</i>
<i>Estrategias “responsables” de salida.....</i>	<i>42</i>
<i>La Acción Humanitaria</i>	<i>45</i>
5.2. CUADRO DE ASOCIACIÓN	46
5.3. MARCO DE RESULTADOS DE DESARROLLO	46
6. ETAPA 3. ESTRATEGIA DE ASOCIACION	53
6.1. RECURSOS.....	54
6.2. COMPROMISOS EN MATERIA DE EFICACIA DE LA AYUDA	54
6.3. COHERENCIA DE POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO	55
6.4. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	56
6.5. RENDICIÓN MUTUA DE CUENTAS.....	57
FASE 2. IMPLEMENTACION, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL MARCO DE ASOCIACION PAIS	60
7. VALORACION DE LA FASE I DEL MAP	62
8. SEGUIMIENTO.....	66
8.1. ELEMENTOS DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO DEL MAP	66
8.2. INFORME ANUAL DE SEGUIMIENTO.....	69
9. EVALUACIÓN	73
9.1. ELEMENTOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL MAP	73

LISTA DE FIGURAS

Fig. 1 El ciclo del Marco de Asociación País	9
Fig. 2 Proceso de consulta en sede de la FASE 1 del MAP.....	13
Fig. 3 Proceso de elaboración del MAP.....	14
Fig. 4 Cronograma de la Fase I del MAP.....	17
Fig. 5 Etapas de la Fase I del MAP	18
Fig. 6 Los resultados de desarrollo de la GpRD del MAP y la cadena de resultados.....	47
Fig. 7 La GpRD en el MAP.....	47
Fig. 8 Relación de los Sistemas de Seguimiento	56
Fig. 9 Niveles de planificación y ejecución de la Cooperación Española a nivel país.....	60
Fig. 10 Proceso de Evaluación y Seguimiento del Marco de Asociación País	61
Fig. 11 Relación entre los sistemas de seguimiento	66
Fig. 12 Articulación del sistema de evaluación del MAP.....	73

ANEXOS

Anexo 1. Sector Privado como actor de desarrollo

Anexo 2. Pautas para la integración de prioridades transversales

Anexo 3. Pautas para la integración de la sostenibilidad ambiental en los MAP

Anexo 4. Ejemplo de Términos de Referencia/reglamento interno de funcionamiento del GEC

Anexo.5. Ejemplo de Acta de Comisión Mixta

Acrónimos

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AGE	Administración General del Estado
AH	Acción Humanitaria
AOD	Ayuda Oficial al Desarrollo
APPD	Alianza Público-Privada para el Desarrollo
AT	Asistencia Técnica
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE
CCAA	Comunidades Autónomas
CCE	Centro Cultural de España
CE	Cooperación Española
CIF	Centro Internacional de Formación
COMIX	Comisión Mixta
CPD	Coherencia de Políticas para el Desarrollo
DDHH	Derechos Humanos
DEP	Documento de Estrategia País
EBDH	Enfoque Basado en Derechos Humanos
EELL	Entidades Locales
EPA	Equipo País Ampliado
ERP	Estrategia de Reducción de la Pobreza
FONPRODE	Fondo para la Promoción del Desarrollo
GCS	Grupo de Coordinación en sede
GEC	Grupo Estable de Coordinación sobre el terreno
GED	Género en Desarrollo
GpRD	Gestión para Resultados de Desarrollo
GTEC	Grupo de Trabajo sobre Eficacia y Calidad de la Ayuda
MAP	Marco de Asociación País
MINECO	Ministerio de Economía y Competitividad
MINHAP	Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas
OAH	Oficina de Acción Humanitaria de AECID
ODM	Objetivo de Desarrollo del Milenio
ONGD	Organización No Gubernamental de Desarrollo
OTC	Oficina Técnica de Cooperación
PAE	Plan de Actuación Especial
PC	Programación Conjunta
PD	Plan Director de la Cooperación Española
PIU	Unidad de Implementación Paralela
PND	Plan Nacional de Desarrollo
SECIPI	Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica
SGCID	Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo
UCE	Unidad de Cooperación en el Exterior de AECID

1. INTRODUCCIÓN

1. El Marco de Asociación País (MAP) es el instrumento de planificación estratégica geográfica que lleva a la práctica la misión de la Cooperación Española: contribuir al desarrollo humano, la disminución de la pobreza y el pleno ejercicio de los derechos. Igualmente se incluirán las prioridades transversales de género, sostenibilidad ambiental y diversidades¹ en asociación con los otros agentes (locales e internacionales), para luchar contra la pobreza de forma coherente, integral y eficaz.
2. En un contexto como el actual y con una Agenda de Eficacia en evolución, se hace necesario garantizar que se establecen mecanismos de planificación, seguimiento y evaluación coherentes, tomando en cuenta las cuestiones organizativas así como la coordinación y participación de actores adecuados a cada realidad y favorecedores de la eficacia y eficiencia de la Política de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
3. El objetivo de esta metodología es ofrecer pautas que sirvan como guía en el proceso de establecimiento, seguimiento y evaluación de los Marcos de Asociación País de la Cooperación Española, y está especialmente dirigido a las personas y equipos (personal técnico y directivo) que tienen una responsabilidad directa en el mismo. En importante, a la hora de abordar el proceso, tener una **visión a futuro** sobre nuestra cooperación con el país socio en los próximos cuatro años. El MAP es por tanto la estrategia para llegar a este fin.
4. Esta edición de la metodología es una **actualización de la edición 2011** para que sea coherente con el IV Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016, manteniendo la base conceptual y revisando las fases y etapas con el objetivo de facilitar su implementación.
5. El manual comprende dos fases: una **primera fase** o de establecimiento y firma del MAP y una **segunda fase** de implementación, seguimiento y evaluación. No se trata de un proceso lineal ya que ambas fases se retroalimentan entre sí. Por este motivo, durante el establecimiento del MAP, se deberán tener en cuenta ciertos elementos que faciliten el diseño y la ejecución de un adecuado sistema de seguimiento. En cada una de las fases se proponen unas pautas a seguir que ayudarán en el proceso así como un esquema común para, en lo posible, homogenizar los documentos de MAP. A lo largo de la metodología se dan pautas para la integración de las prioridades transversales (DDHH, género, sostenibilidad ambiental y diversidades).
6. Por otro lado los ANEXOS, proporcionan directrices precisas en algunos aspectos y ofrecen ejemplos para términos de referencia.

1.1. ¿Qué esperar de esta Metodología?

7. En la metodología se brindan orientaciones básicas y concretas para llevar a cabo el proceso de elaboración del MAP, así como el diseño del sistema de seguimiento y evaluación. Para que el MAP tenga sentido y utilidad, necesita adaptarse a la situación de cada uno de los países, y a las posibilidades reales de asociación que se dan en cada caso geográfico particular. Este manual no da “recetas”, sino que trata de orientar el modo de

¹ Por diversidades se entienden: diversidad étnica o racial, diversidad cultural, personas con algún tipo de discapacidad y diversidad de orientación sexual.

establecer relaciones de calidad para contribuir a resultados de desarrollo y dar pautas sobre la ejecución, seguimiento y evaluación de los Marcos de Asociación pero no contiene, ni debe hacerlo, directrices específicas para definir sus contenidos que serán determinados en cada país durante el proceso por el conjunto de actores de la CE en el terreno en estrecho diálogo con el país socio.

8. Esta **versión 2013** de la Metodología ha sido revisada de acuerdo a la experiencia y aprendizajes de los países que han elaborado su Marco de Asociación País en el periodo 2010/2012, así como por las contribuciones y recomendaciones de la AECID y otros actores de la Cooperación Española implicados directamente en el proceso de elaboración de los marcos.
9. En este sentido, **esta actualización de la metodología, pretende facilitar la elaboración del MAP permitiendo un proceso más ágil y flexible** que la versión anterior. Se ha dado especial importancia a **llevar a cabo una reflexión inicial** previa en terreno para abordar el MAP, se han eliminado la mayoría de las matrices, se ha simplificado el cuadro del marco de asociación, se han indicado pautas para la Programación Conjunta, se han dado orientaciones más precisas para determinar la ventaja comparativa, destacando especialmente en la priorización de transversales, la integración del enfoque de género y de la sostenibilidad ambiental como señas de identidad de la Cooperación Española, así como en la medida que el contexto lo permita, el respeto a las diversidades. Igualmente, se ha dado mayor participación a otros actores de la CE en el proceso y se han incorporado mecanismos para el seguimiento y evaluación.
10. Se pretende que el MAP no sea el producto de una serie de indicaciones para redactar unos apartados de un documento, sino el **resultado de una reflexión entre los actores de la CE sobre lo que se está haciendo, cómo se está haciendo para determinar qué es lo que se quiere llegar a conseguir.**
11. La metodología, por su condición de herramienta, es un documento dinámico que se irá enriqueciendo con las experiencias y lecciones aprendidas durante los procesos.

2. ¿QUÉ ES UN MARCO DE ASOCIACIÓN PAÍS?

12. El Marco de Asociación es una estrategia compartida de asociación a escala país **hacia objetivos y visiones comunes de desarrollo humano y erradicación de la pobreza**, y, como tal, ha de integrar al máximo de actores posible con potencial impacto sobre el desarrollo, mantener un estrecho diálogo y trabajo conjunto tanto con el país socio (gobierno, instituciones, parlamento y sociedad civil) como con otros donantes, y reforzar la coordinación entre los propios actores de la Cooperación Española, **integrando los enfoques transversales identificados en la agenda de eficacia.**
13. Los Marcos de Asociación País deben ser una estrategia compartida con el país socio y el resto de actores de la CE; cuyo diálogo se centra en resultados de desarrollo; alineada con las prioridades y ciclos del socio; flexible, pero garantizando previsibilidad de los recursos; con compromisos claros de desempeño en materia de eficacia de la ayuda; con los adecuados mecanismos de rendición de cuentas.
14. Los Marcos de Asociación estarán sustentados por la firma del acta de la COMIX, por lo **que tienen respaldo normativo además de político.** La COMIX deberá introducir una referencia explicativa acerca de lo que es el Marco de Asociación País, su importancia y sus

objetivos básicos en términos de relación entre España y el país socio (se presenta, en Anexo 5, un modelo tipo de acta de COMIX).

15. El proceso Marco de Asociación conlleva el impulso de una mayor apropiación, alineamiento, armonización y coherencia de las intervenciones de la Cooperación Española en cada país. Esto significa orientar los esfuerzos de todos los actores españoles de desarrollo hacia el logro de resultados que han sido definidos por el propio país socio - a cualquier nivel: gobierno central, gobiernos locales, sociedad civil etc.- trabajar de forma conjunta con otros donantes, para ser colectivamente más eficaces, facilitar y promover el liderazgo del país en su proceso de desarrollo y tender hacia una mayor transparencia y rendición de cuentas mutua.
16. El Marco de Asociación es un instrumento de planificación estratégica que articula las programaciones operativas de los diferentes actores de la CE en un país con las directrices establecidas en el IV PD.
17. El Marco de Asociación no debe convertirse en el sumatorio de los diferentes intereses y actuaciones de los actores de la Cooperación Española en el país, sino que **el objetivo es lograr que las decisiones estratégicas reflejadas sean el producto de un proceso colectivo basado en el diálogo, y se constituyan como apuestas conjuntas a las que cada actor contribuye desde su ventaja comparativa.**
18. El Marco de Asociación debe buscar ser el resultado del consenso de los actores de la Cooperación Española, si bien la ausencia del mismo no será impedimento para su elaboración y firma, recayendo la responsabilidad última del proceso en la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica (SECIPI).

2.1. Periodo de vigencia del Marco de Asociación País

19. El periodo de vigencia – así como fechas de inicio y finalización- de los Marcos de Asociación ha de vincularse al periodo temporal que sea más útil y funcional para profundizar la asociación con el país socio. Se recomienda buscar la sincronización con los plazos de los Planes Nacionales de Desarrollo o Estrategias de Reducción de la Pobreza, o coincidiendo con hitos en la formulación e implementación de la política de desarrollo del país. Se debe garantizar una previsión de 3 a 5 años, según los compromisos adoptados en Accra.
20. No obstante, al estar sometido a un proceso permanente de adaptación y actualización a través de los ejercicios de seguimiento y revisión periódicos, el Marco de Asociación no perderá validez mientras la asociación con el país socio se mantenga, y hasta que se produzca la formalización de un siguiente Documento Marco.

2.2. Contenidos del documento Marco de Asociación País

21. El idioma de redacción del documento Marco de Asociación deberá ser aquel que mejor facilite los objetivos de asociación con el país. Se considera adecuado utilizar el idioma vehicular local, además del castellano.
22. El Documento Marco de Asociación País contendrá los siguientes puntos:

ÍNDICE Y LISTADO DE ANEXOS (si procede)

1. INTRODUCCIÓN –

- Composición del GEC
- Grupos de la sociedad civil que han participado
- Dialogo mantenido con el país en el proceso
- Agenda de eficacia del País.
- Cooperación realizada por la Cooperación Española hasta el momento
- Visión de futuro

2. ANALISIS –

2.1. Apropiación Democrática

- Contexto del país: planes y estrategias de desarrollo existentes
- Nivel de participación democrática en las estrategias de desarrollo del país socio
- Valoración de los diferentes actores locales

2.2. Alineamiento

- Calidad del diálogo de políticas con el país socio
- Uso de los sistemas nacionales

2.3. Armonización

- Otros donantes presentes en el país
- Iniciativas conjuntas entre donantes
- Principales mecanismos y foros de armonización

2.4. Programas Regionales

2.5. Ventaja comparativa de la Cooperación Española

- Cuadro de Ventaja comparativa de la Cooperación Española

3. DECISIONES ESTRATÉGICAS-

3.1. Orientaciones estratégicas y líneas de acción priorizadas, y de salida

- Zonas geográficas, socios públicos y privados y rol de la CE
- Prioridades transversales

3.2. Programación Conjunta

3.3. Cooperación delegada

3.4. Cooperación Multilateral

3.5. Ayuda programática

3.6. Acción humanitaria

3.7. Cuadro de asociación entre actores de la CE

3.8. Marco de gestión para resultados de desarrollo

3.9. Recursos comprometidos por la Cooperación Española

3.10. Coherencia de políticas

3.11. Compromisos de la CE en materia de eficacia

3.12. Mecanismos de seguimiento y evaluación

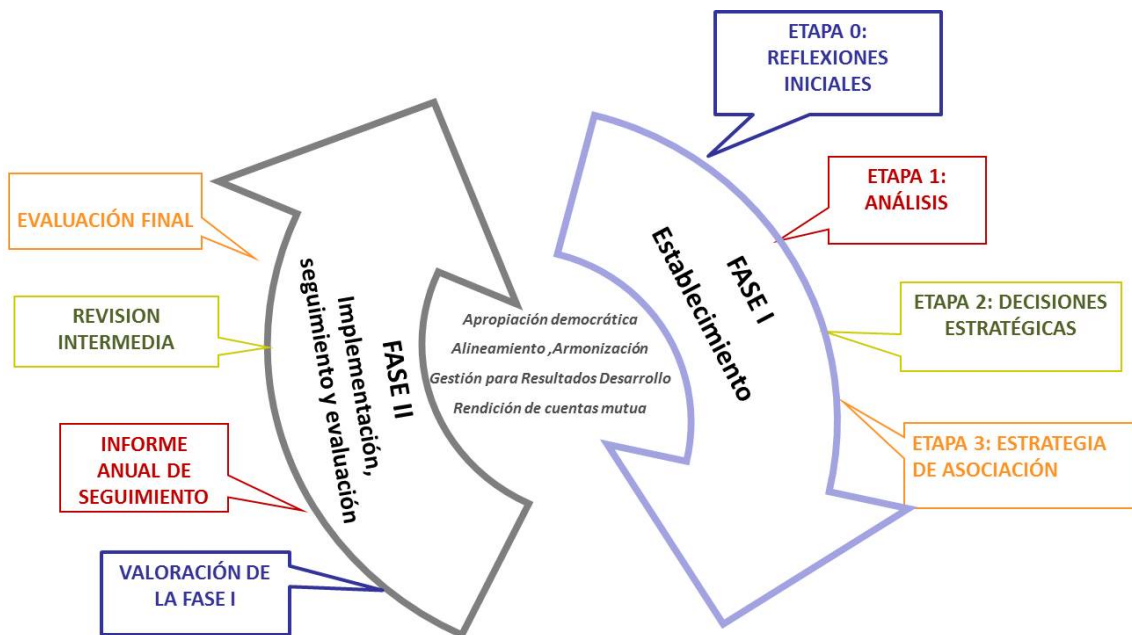
3.13. Rendición mutua de cuentas

ANEXOS (si procede)

2.3. El ciclo del Marco de Asociación País

23. Las fases del ciclo del Marco de Asociación País corresponden a las fases tradicionales de identificación-ejecución-seguimiento-evaluación, pero con un matiz importante: se prevé que el **establecimiento, implementación, seguimiento y la evaluación** (como se denomina en el MAP), se desarrollen de forma más continua y entrelazada, con mayor retroalimentación sobre lo establecido en el momento inicial. Esto es así porque, al estar el énfasis puesto en la apropiación, alineamiento, y armonización, es muy probable que se produzcan cambios importantes durante el período de vigencia del Marco (nuevos acuerdos para división del trabajo, entrada o salida de donantes, prioridades que pueden cambiar, contextos de gobernabilidad variables, etc.).

Fig. 1 El ciclo del Marco de Asociación País



FASE I. ESTABLECIMIENTO DEL MARCO DE ASOCIACION PAIS

Participación y coordinación en sede y terreno. Funciones y responsabilidades en el proceso MAP

24. La elaboración del Marco de Asociación, por su naturaleza de estrategia compartida de alianza con el país hacia objetivos y visiones comunes de desarrollo humano y erradicación de la pobreza, debe integrar el máximo número de actores de desarrollo posibles, mantener el dialogo estrecho y trabajo conjunto tanto con el país socio (gobierno, instituciones, parlamentos y sociedad civil) como con otros donantes y reforzar la coordinación entre los propios actores de la Cooperación Española.
25. La **coordinación general de la elaboración del MAP, así como de su implementación, seguimiento y evaluación será del MAEC**, a través de la Secretaría General de Cooperación Internacional de Desarrollo (SGCID), concretamente en el Área de Eficacia de la Ayuda y Coherencia de Políticas y en la División de Evaluación.
26. La estructura organizativa básica para la elaboración, implementación, seguimiento y evaluación del Marco de Asociación en cada país recaerá sobre el terreno, en el Grupo Estable de Coordinación (GEC), que será convocado por la Embajada y coordinado técnicamente por la OTC. Será necesario facilitar en cada caso la participación de actores especializados en temas de género, y en la medida que el contexto del país lo permita en DDHH, diversidades y sostenibilidad ambiental.
27. La OTC liderará el proceso desde el GEC al ser la institución que dispone, en la mayoría de los países socio, de una mayor y mejor estructura. Cada actor de la CE con presencia en terreno que participa en el GEC deberá garantizar la adecuada coordinación con su sede.
28. El proceso MAP ha de incorporar los enfoques transversales de: enfoque basado en derechos, género, medioambiente y diversidades. Participarán en el mismo las personas responsables en cada caso de las OTC y de sede, para garantizar la integración transversal de dichos enfoques.
29. En sede, el proceso será **liderado y coordinado por la SGCID**, garantizando la participación en el proceso de los actores de la CE no presentes en el terreno que muestren su interés en hacerlo. Para ello se constituirá el Grupo de Coordinación en Sede (GCS).
30. Además la SGCID facilitará **asesoramiento y apoyo metodológico** tanto a nivel de consultas puntuales como de la revisión de los borradores de las diferentes etapas, verificando su coherencia interna, la calidad de los contenidos y evitando posibles contradicciones en la lógica estratégica seguida en la elaboración del Marco de Asociación. Ello supone ofrecer orientaciones precisas, contrastadas con AECID u otros actores (según sea el caso), para que las OTC reciban mensajes claros y en unos plazos razonables.
31. La SGCID solicitará al conjunto de los actores de la CE información sobre los países en los que tienen la capacidad e interés en participar directamente en el ejercicio de elaboración de Marcos en terreno formando parte del GEC, así como en los que muestran interés en ser consultados en sede debido a que no tienen presencia en terreno. Esta información se analizará y posteriormente se enviará a la AECID y a través de ésta a las OTC.
32. Para facilitar el apoyo al GEC, la SGCID tendrá una comunicación directa con las OTC en la que se incluirá a AECID sede, de forma que se generen las mayores sinergias posibles entre

todos. Para apoyar el proceso MAP, la SGCID cuenta con un equipo permanente de trabajo² asignando una persona que coordine internamente el proceso, un punto focal para cada país y habilitando una dirección específica de correo electrónico para canalizar todas las peticiones de servicio o consulta.

33. Desde SGCID se resolverán las dudas que otros actores de la CE (Ministerios, CCAA, ONGD...), puedan tener solventando las cuestiones oportunas en relación a temáticas o marcos concretos, especialmente de organismos de la AGE, cuestiones que deben ser trasladadas puntualmente a las OTC. Igualmente, desde SGCID se mantendrá interlocución directa con el MINECO sobre cuestiones de canje de deuda y MAP³.
34. La AECID dará apoyo a las OTC en cuestión de contenidos y refuerzo de capacidades.
35. Las actividades de seguimiento y evaluación se desarrollarán tanto en terreno como en sede. En terreno, desde el GEC se definirá el proceso de diseño del sistema de seguimiento y posterior recogida de datos. La OTC coordinará la interlocución con el país socio en relación con la solicitud de datos para la medición de indicadores. En sede, la SGCID, en coordinación con la AECID, ofrecerá pautas y orientaciones para el diseño del sistema de seguimiento y para la realización de las revisiones intermedias así como la evaluación final del MAP.

Mecanismos de participación y consulta a actores de la Cooperación Española en sede

36. Uno de los objetivos del IV Plan Director es: “Mejorar la coordinación de actores en sede, en terreno y entre ambos para un adecuado abordaje de la Coherencia de Políticas para el Desarrollo”. Además una de las recomendaciones de evaluaciones realizadas a la CE apuntan a la necesidad de seguir mejorando especialmente la capacidad de análisis y gestión del impacto que las políticas no necesariamente financiadas con AOD puedan tener en el desarrollo de nuestros países socios.
37. Es importante que haya una máxima participación en sede por parte de todos los actores de CE, dando la oportunidad de ser oídos a los que no tienen presencia en terreno. La SGCID por tanto, debe garantizar la **participación de todos los actores sin presencia en terreno** que sí han pedido ser informados y participar. Por ello, tendrá lugar **un proceso de consulta en sede** durante la Etapa 2 y del borrador final en la Fase I.
38. La participación en sede en el proceso MAP durante la Fase I, tendrá lugar en dos momentos: a través de las reuniones de **equipo país ampliado** (EPA) después de cada etapa y del borrador final y a través del **proceso de consulta en sede** que llevará a cabo dentro del GCS, después de la Etapa 2 y del borrador final.
39. Los borradores de cada Etapa y el borrador final serán revisados en las reuniones de **equipo país ampliado**, convocadas por la correspondiente Dirección Geográfica de AECID y

² El apoyo metodológico sobre MAP a los diferentes actores de la CE se realiza desde SGCID a través del Equipo de Apoyo para el Establecimiento de Marcos de Asociación (marcos.asociacion@maec.es).

³ Nota Conjunta MAEC-MINECO

una vez devueltos los borradores a terreno con los comentarios oportunos, estos serán validados por la AECID y SGCID a través de un correo electrónico que confirme la validación de cada Etapa y del borrador final. El borrador de la Etapa 2 y el borrador final además serán revisados por los actores no presentes en el terreno que así hayan manifestado su interés en participar, a través de la consulta en sede.

40. Se recomienda que en las reuniones de EPA pueda estar presente la OTC como miembro coordinador del GEC acompañada si se considera oportuno en el GEC por algún otro miembro del grupo a través de videoconferencia u otros medios.

41. En las **reuniones de equipo país ampliado** participarán:

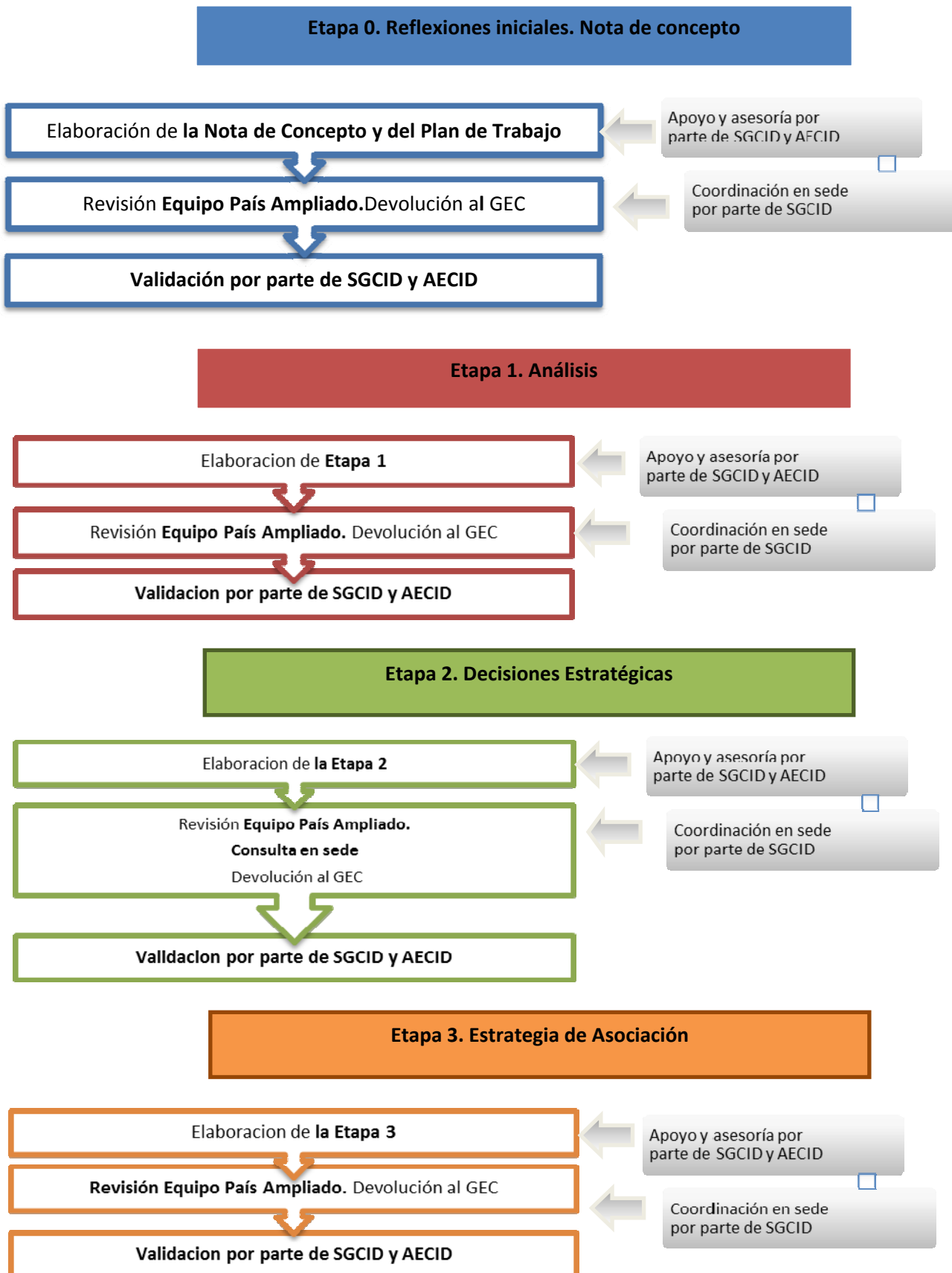
- ✓ AECID (se encargará de convocar a los departamentos que considere relevante, incluyendo las unidades responsables de las prioridades transversales).
- ✓ La OTC, a través de una videoconferencia acompañada, si es oportuno, por algún otro miembro del GEC.
- ✓ SGCID (Área de Eficacia de la Ayuda y Coherencia de Políticas).
- ✓ Otros actores que se consideren relevantes (p.e. MINECO en aquellos MAP con programas de canje de deuda).

42. La **consulta en sede del borrador de la Etapa 2 y del borrador final por parte del GCS, consistirá fundamentalmente en lo siguiente:**

- ✓ Desde la SGCID se hará llegar el borrador de la Etapa 2 y del borrador final a los actores en sede que manifestaron su interés en dicho MAP y que constituyen el GCS.
- ✓ Participarán en el GCS aquellos actores de la CE sin presencia en terreno que han manifestado su interés en participar en el proceso de establecimiento del MAP correspondiente.
- ✓ Se abrirá un plazo suficiente para sus comentarios concretos según una ficha que se adjuntará para facilitar la revisión que se recibirán en SGCID
- ✓ Se convocará una consulta para revisar los borradores y asegurar la coherencia de políticas de desarrollo y la coherencia interna del MAP.
- ✓ Los comentarios serán analizados/condensados y posteriormente trasladados a las OTC para su debida consideración por el GEC y en diálogo con el país socio.

43. El borrador final se distribuirá para consideración de los actores con antelación a la fecha prevista para la firma de la correspondiente COMIX. Si procede, las aportaciones se integrarán en el MAP.

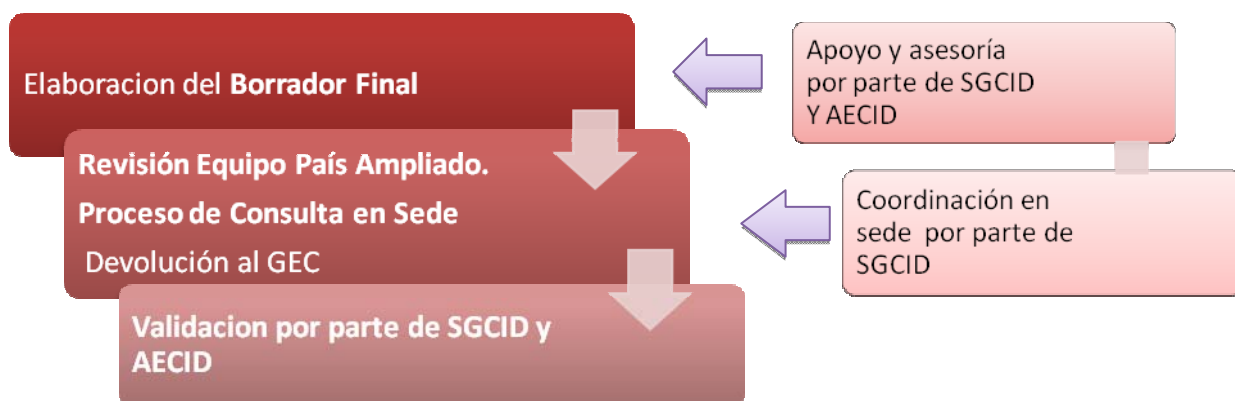
Fig. 2 Proceso de consulta en sede de la FASE 1 del MAP



Borrador final del Marco de Asociación

44. Una vez validadas las etapas anteriores, el borrador definitivo propuesto desde terreno será discutido en la reunión de equipo país ampliado para su validación entre el Comité Directivo de la AECID y SGCID, quienes lo elevarán al Comité de Dirección SECIPI (compuesto por la SECIPI, la Dirección de SGCID y de la AECID), para su aprobación final.
45. La formalización del Marco de Asociación con el país socio a través de la firma del Acta de la Comisión Mixta y del documento Marco de Asociación País, **como parte integrante del acta**. El acta de la COMIX hará referencia y deberá remitir al documento Marco de Asociación, adjuntándolo como anejo integrante del Acta.
46. Todos los documentos Marco de Asociación País se remitirán a los órganos de participación y consulta de la Cooperación Española para su conocimiento, después de su firma con el país socio, así como a las Comisiones de Cooperación del Congreso y Senado para favorecer que se sostengan los compromisos plurianuales con el país socio.
47. Con el fin de dar la necesaria difusión y transparencia, todos los Documentos Marco de Asociación País, una vez firmados, serán publicados en el sitio web del MAEC.
48. Se estima conveniente considerar un periodo de **6-9 meses desde el inicio del proceso de identificación hasta la firma del MAP**, contando con un promedio de 4-6 meses para la elaboración del borrador de documento hasta la versión final, siendo estos plazos orientativos y sujetos a las necesidades del proceso, a su vez determinadas por las condiciones de partida para la asociación en cada país. La experiencia muestra que será más factible cumplir estos plazos estimados cuando exista una relación bien establecida entre los actores de la Cooperación Española y el socio local, incluyendo su sociedad civil.

Fig. 3 Proceso de elaboración del MAP



QUIÉN	QUÉ
OTC	<ul style="list-style-type: none"> • Organización interna, valoración capacidades propias. Coordinar la respuesta de actores para formar parte del GEC. Coordinar la constitución del GEC (rol de secretaria técnica). Elaborar borrador TdR del GEC. Incluir personas expertas de la OTC en género y otras prioridades transversales si hubiera. • Elaborar los borradores de cada Etapa y borrador final . • Liderar el proceso de elaboración, seguimiento y evaluación del MAP en terreno. • Coordinar la recopilación de la información necesaria para el seguimiento y evaluación. • Acompañar al embajador/a en reuniones de alto nivel y llevar a cabo reuniones presentación MAP de corte técnico con gobierno. • Organizar y liderar reuniones presentación proceso a otros actores locales, a otros donantes, a actores de la CE. • Elaborar TdR para posible AT de apoyo.
GEC	<ul style="list-style-type: none"> • Validar los TdR o de reglamento interno . • Participar en el proceso MAP, durante su elaboración, implementación, seguimiento y evaluación . • Orientar la estrategia del MAP. • Comunicar con sus sedes, garantizar coordinación interna organización y asegurar reuniones horizontales con sus socios en el país. • Reuniones técnicas con gobierno y otros actores país socio y con otros donantes, Incluir siempre organizaciones gubernamentales o de sociedad civil especializadas en temas de género y si fuera posible DDHH y diversidades y sostenibilidad ambiental. • Asegurar la conexión GpRD MAP con la PO de los actores participantes del GEC.
Embajada	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar y presidir reunión GEC para revisar y validar documento MAP de cada Etapa. • Convocar reunión alto nivel con gobierno, si procede. • Garantizar implicación consejeros y/o agregados de la AGE.
AECID sede	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar insumos para la reflexión y el análisis en cada etapa. • Revisión y validación del borrador MAP de cada Etapa. • Convocar y coordinar las reuniones de equipo ampliado.
SGCID	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación global del proceso. • Preparación del inicio del MAP. • Ofrecer apoyo metodológico e información en cada Etapa así como apoyo en GpRD. • Revisión y validación del borrador MAP de cada Etapa. • Garantizar la incorporación de los enfoques transversales. • Garantizar la coherencia interna . • Articulación entre los actores de la CE. • Coordinar la consulta en sede del borrador de la Etapa 2 y el borrador final. • Revisión y validación del sistema de seguimiento y evaluación.
Equipo país ampliado	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y aportes borrador MAP en cada Etapa y del borrador final.
GCS	<ul style="list-style-type: none"> • Participación del proceso de consulta en sede del borrador de la Etapa2 y borrador final. • Revisión y aportes de ambos borradores.
Actores CE presentes en terreno	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el GEC . • Coordinación con sus sedes. • Remitir la información sobre el avance de los resultados de sus programaciones operativas.

Etapas de la FASE I del Marco de Asociación

49. La Fase I del ciclo del Marco y que da como principal producto el documento MAP, se compone de **4 ETAPAS diferenciadas**.
50. A efectos de facilitar la utilización de la metodología cada una de las etapas dentro de esta fase se ha estructurado conteniendo las siguiente secciones:
- a. Una presentación de los objetivos de la etapa (¿Qué se pretende conseguir en esta Etapa?).
 - b. Los participantes claves involucrados (¿Quiénes participan en esta Etapa?).
 - c. Los contenidos a considerar en la Etapa.
 - d. La plantilla/modelo de estructura del documento MAP.

Fig. 4 Cronograma de la Fase I del MAP

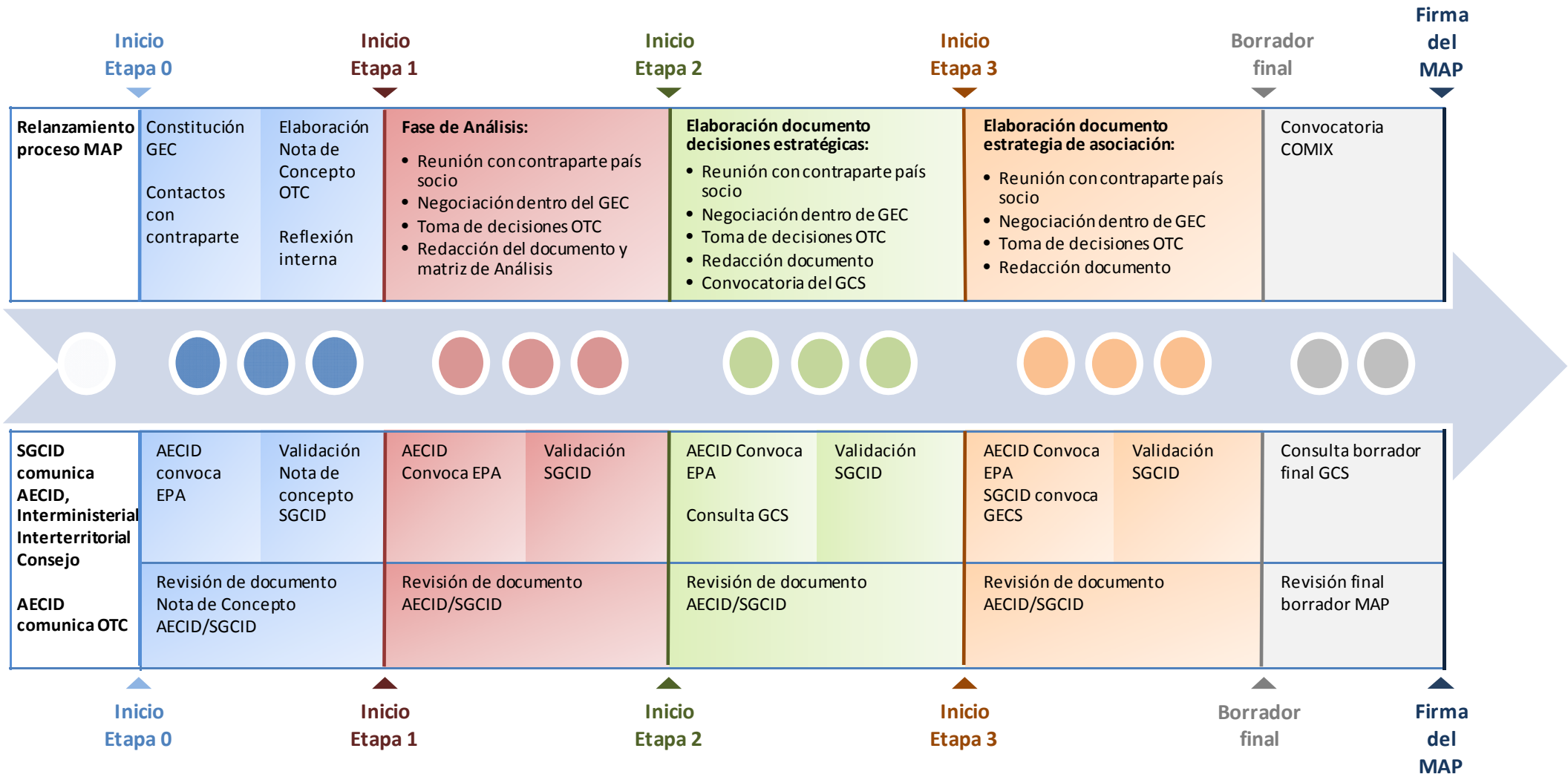


Fig. 5 Etapas de la Fase I del MAP

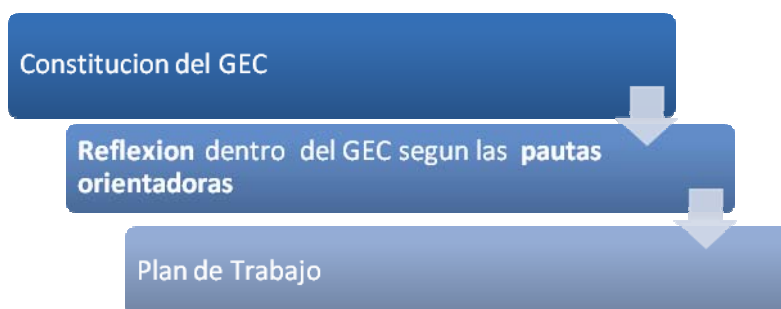


3. ETAPA 0. REFLEXIONES INICIALES. NOTA DE CONCEPTO

Producto a entregar	Participantes
<ul style="list-style-type: none">• Documento de Nota de Concepto con los puntos descritos en la plantilla adjunta• TdR del GEC	<ul style="list-style-type: none">• En terreno: GEC• En sede: Equipo País Ampliado, AECID y SGCID

¿QUÉ SE PRETENDE CONSEGUIR EN ESTA ETAPA?

51. Esta Etapa, es el punto de partida del proceso del MAP y, por tanto, el momento en el cual se **constituye el Grupo Estable de Coordinación (GEC)**, como mecanismo de trabajo operativo en el terreno. El GEC por tanto, será el foro encargado de la reflexión, gestión estratégica y del seguimiento de la asociación efectiva de todos los actores de la Cooperación Española con el país y de la adaptación permanente del Marco de Asociación, incorporando el aprendizaje o las modificaciones necesarias.
52. Una vez constituido el GEC, se debe proceder a **una reflexión inicial como inicio de la elaboración del MAP**, que dará información sobre: lo que se está haciendo, cómo se está haciendo, que se quiere conseguir y cuál sería el camino para lograrlo.
53. Es importante conocer en esta etapa el presupuesto global del que se va a disponer, aunque sea aproximado, como referencia para todo el proceso MAP.
54. El proceso MAP requiere de esfuerzo y dedicación en las diferentes etapas enfocado hacia: el diálogo con el gobierno, diálogo dentro del GEC, diálogo con la sociedad civil, sector privado empresarial, análisis de documentos, concreción de los resultados de desarrollo a los que se pretende llegar y el establecimiento de indicadores que faciliten el seguimiento y la evaluación de la Cooperación Española en el país. En este sentido, **es importante considerar estos factores a la hora de elaborar un cronograma, planificar el trabajo a realizar y asignar responsabilidades.**



¿QUIÉNES PARTICIPAN EN ESTA ETAPA?

55. En esta Etapa de reflexión estratégica participarán todos los actores de la CE⁴ presentes en el país. Es por tanto, dentro del GEC donde se debe llevar a cabo dicha reflexión y elaborar la planificación del trabajo de todo el proceso.
56. Todos los actores de la Cooperación Española tienen la misión común de ser más eficaces en su acción en el terreno, con una actuación coherente, coordinada y complementaria. Los mensajes y acciones contradictorias menoscaban la calidad de la ayuda, reducen su impacto positivo y distorsionan la percepción de los socios y receptores de la ayuda.

¿QUÉ SE ENTREGA COMO DOCUMENTO DE LA ETAPA 0. NOTA DE CONCEPTO?

57. La nota de concepto es el documento que debe incorporar la información referente sobre **quiénes constituyen el GEC, así como los resultados de la reflexión llevada a cabo según las pautas orientadoras que se indican y el plan de trabajo a realizar**. En la plantilla adjunta se indican los puntos que debe contener la nota de concepto. La nota de concepto incluirá el plan de trabajo que será revisado en una reunión de equipo país ampliado y validado por la SGCID y la AECID.
58. Será necesario incluir a la hora de elaborar la nota de concepto **la desagregación de datos por sexos y análisis de género, así como datos que reflejen las diversidades existentes en el país, como por ejemplo poblaciones indígenas, o discapacidades y datos sobre las circunstancias ambientales del país, incluido el impacto del cambio climático en el país**.

CONTENIDOS DE ESTA ETAPA

3.1. Constitución del GEC

59. El **Grupo Estable de Coordinación (GEC)** constituye el principal mecanismo de coordinación para la gestión estratégica de la Cooperación Española en los países socios, apostando porque la toma de decisiones estratégicas parta del terreno, en estrecha relación con las sedes, recibiendo sus contribuciones y su validación al final de cada una de las etapas, así como el borrador final.
60. El GEC tiene como objetivo asegurar la comunicación, coordinación, coherencia y complementariedad de la Cooperación Española en el país a lo largo de todo el ciclo de la asociación estratégica. Las Oficinas Técnicas de Cooperación son la pieza clave de la coordinación y complementariedad entre actores sobre el terreno⁵ y, por tanto, del proceso de establecimiento, seguimiento y evaluación de los Marcos de Asociación.
61. Todos los miembros deben tener una visión global y estratégica de conjunto evitando ser un sumatorio de intereses y asegurando su continuidad como **espacio de diálogo no solo en la fase inicial de planificación, sino también en la fase de seguimiento y evaluación**.

⁴ Actores de la CE son: la AGE, las CCAA y EELL, ONGD, sector privado empresarial, universidades y organizaciones sindicales y empresariales.

⁵ Art. 26 LCID 23/1998: "Las Oficinas Técnicas de Cooperación son unidades adscritas orgánicamente a las Embajadas que, bajo la dirección de su Jefe de Misión y la dependencia funcional de la Agencia Española de Cooperación Internacional, aseguran la coordinación y, en su caso, la ejecución de los recursos de la cooperación en su demarcación. Asimismo, colaborarán con los programas y proyectos impulsados por las demás Administraciones públicas."

62. La composición y organización del GEC variará desde el punto de vista formal y material en función de las particularidades de la CE presente en cada país, así como sus mecanismos de funcionamiento. Se pueden, por tanto, establecer estructuras “*ad hoc*” que representen la realidad del terreno y permitan una optimización de los recursos y de la operativa de organización sin perder en ningún caso de vista las características esenciales para las que se constituye el GEC.

Quién convoca la constitución del GEC

63. La reunión de constitución del GEC, será convocada por la Embajada correspondiente, con el liderazgo de la OTC. Deben ser convocados todos los actores de la CE⁶ presentes en el país.

Quiénes representan a los actores de la CE en el GEC

64. Los diferentes actores deben designar interlocutores con la capacidad de representación y de toma de decisiones que requiere la pertenencia al GEC, así como con la suficiente legitimidad para participar en el proceso de diálogo en terreno. Esto es necesario para evitar situaciones donde se desautorice desde sede posiciones o decisiones asumidas por su propio interlocutor en terreno. En aquellos casos en los que los actores de la CE consideran que su personal en terreno no puede cumplir dichas características, se sugiere utilizar los mecanismos de consulta habilitados en sede. Asimismo, se deja abierta la posibilidad a la asistencia al Grupo por parte de personal local delegado en representación de actores.
65. Dado que el MAP será marco de referencia para la cooperación al desarrollo con el país socio, es importante transmitir la importancia de que la composición del GEC sea lo más plural e inclusiva posible en aras de establecer una estrategia de asociación coherente para el conjunto de la Cooperación Española. Por ello, es importante transmitir en la constitución del GEC que de esta forma, se podrá establecer una estrategia mejor, más completa y coherente del conjunto de la Cooperación Española en su relación con el país socio.

Formalización del GEC

66. Independientemente de cuál sea la fórmula adoptada, el Grupo Estable de Coordinación en terreno ha de dotarse de cierto grado de formalización y disponer de unos términos de referencia o reglamento interno para su funcionamiento, aprobados en el seno de dicho grupo (ver modelo de TdR de GEC en Anexo 5).

Se deben programar las reuniones del GEC fijando objetivos de las mismas.

Es importante que dentro del GEC haya claridad **sobre los roles y responsabilidades de cada actor. El GEC se mantiene funcionando durante todo el periodo del MAP, no solo en la Fase I, sino también en la Fase II de implementación, seguimiento y evaluación.**

Objetivos del GEC:

⁶ A modo orientativo, actores de la Cooperación Española presentes en el país socio que deben convocarse para formar parte del GEC; OTC, UCE de AECID (Centros Culturales, Centros de Formación), Embajada, y Consejeros/agregados de la AGE (Oficina Económica y Comercial, Cultural, de Interior...), ONGD, CCAA, EELL, universidades, sindicatos, sector privado empresarial, Cámara de Comercio Española...

- ✓ Reflexionar en base a los resultados conseguidos por la CE.
- ✓ Asegurar la comunicación, coordinación y complementariedad de la Cooperación Española en el país a lo largo del proceso así como durante el periodo de vigencia del MAP.
- ✓ Garantizar una visión común en cuanto a las orientaciones estratégicas, prioridades transversales y enfoques de la Cooperación Española, basada en los contenidos definidos en el IV Plan Director y otros documentos de planificación aprobados por los órganos consultivos españoles.
- ✓ Reflejar la presencia y el papel de cada actor de la CE en el país teniendo en cuenta también la forma de participación que tendrían los actores que optan por el protagonismo de los representantes locales de sus organizaciones.
- ✓ Asegurar la participación de un mayor número de actores de la CE, no centrándose solo en aquellos que reciban financiación directa por parte de la AECID / Cooperación Española o que colaboren con ella, sino también todos los que se consideren relevantes para el alcance de los resultados de desarrollo. Desde este punto de vista, es importante considerar la pertinencia de integrar al sector privado empresarial como actor de la CE (ver orientaciones en Anexo 1). Para ello se contará con el apoyo de todas las dependencias de la embajada.
- ✓ Establecer una estrategia integral y coherente, que no necesariamente reflejará la sumatoria de acciones e intereses de los diferentes actores españoles sin más por el mero hecho de participar. Tener en cuenta la especialización en género de algunos actores, y de acuerdo a las necesidades en cada país en respeto a la diversidad, los DDHH.
- ✓ Participar en los ejercicios de seguimiento y evaluación vinculados al MAP (están detallados en la Fase II).

3.2. Reflexión dentro del GEC

67. Una vez constituido el GEC y establecidos los TdR por los cuales se establecen los mecanismos que rigen su funcionamiento, es el momento de llevar a cabo un trabajo de reflexión estratégica dentro del grupo como punto de partida para la elaboración del Marco de Asociación.
68. Se presentan a continuación los puntos sobre los que se recomienda llevar a cabo la reflexión. En la plantilla adjunta se indican una serie de pautas orientadoras para cada uno de ellos que pueden servir de guía a la reflexión. En esta plantilla se debe incluir de manera concreta la información más relevante y las conclusiones a la que se han llegado en cada uno de los puntos.

- ✓ Sobre capacidades y recursos del GEC.
- ✓ Sobre la situación del país, incluyendo contenidos relativos a la igualdad de género, DDHH, diversidades y sostenibilidad ambiental.
- ✓ Sobre la agenda de eficacia del país.
- ✓ Sobre la participación de grupos de la sociedad civil. Sobre las capacidades del país socio (diálogo, capacidades técnicas, planes nacionales de desarrollo).

- ✓ Sobre la situación actual del trabajo de la CE, haciendo mención expresa a las prioridades transversales: igualdad de género, DDHH, diversidades y sostenibilidad ambiental.
- ✓ Sobre la coordinación entre actores de la CE.
- ✓ Sobre los resultados y recomendaciones de las evaluaciones de las intervenciones de la Cooperación Española en el país.
- ✓ Sobre la evolución y valoración de los resultados obtenidos por la CE.
- ✓ Sobre las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la CE.
- ✓ Sobre la visión deseada de futuro.
- ✓ Sobre la coherencia de políticas entre actores (dentro del mismo país, con otros donantes, etc.). Importante resaltar el papel de la política pública.

3.3. Plan de Trabajo

69. Una vez que se ha llevado a cabo la reflexión en base a las orientaciones propuestas, se procederá a la planificación del trabajo a realizar en cada etapa.
70. Es esencial que el plan de trabajo esté adaptado a los ritmos y procesos necesarios para permitir un diálogo de calidad para la asociación con el país socio. El diálogo a todos los niveles – con el país socio, actores de la Cooperación Española, y otros donantes - y la calidad del proceso deben estar por encima del cumplimiento estricto de fechas. Las fechas del plan de trabajo se entenderán como orientativas, y servirán para poder tener información básica sobre el desarrollo del proceso y hacer un seguimiento del mismo.
71. El Plan de Trabajo debe incluir un cronograma que recoja las principales acciones a planificar así como las tareas que se espera realice cada actor de la CE. El cronograma debe aportar un nivel de detalle suficiente para servir de soporte a una adecuada planificación.

PLANTILLA DE LA NOTA DE CONCEPTO

Composición del GEC (TdR en anexo). Actores de la CE que lo integran, fortalezas del grupo, dificultades previstas y si se requiere formación en materia de GpRD o algún apoyo puntual durante el proceso. Se contará con las personas expertas en las prioridades transversales de las OTC y con los expertos de sede.

¿Por qué? Contexto del país. Posibles acontecimientos o elementos que hayan variado sustancialmente desde el anterior DEP/PAE o MAP y puedan tener efecto en la estrategia de asociación. Calidad de la gestión pública, sistemas de medición y fuentes nacionales de estadística existentes en términos: económicos, análisis de género, salud, educación, medioambiente, ODM, Informes de Desarrollo Humano, Banco Mundial, etc.... Se incluirá aquí información sobre las prioridades transversales: género, DDHH, diversidades y medio ambiente.

Agenda de eficacia. Compromisos adquiridos en las cumbres de: París, Accra y Busan, o si forma parte de la iniciativa de Programación Conjunta de la Unión Europea. En caso que exista Programación Conjunta la reflexión es la misma que en el resto de los otros países y servirá de base para que la Etapa 2 se defina la estrategia con los donantes. Se incluirá referencia a las prioridades transversales.

Contexto del país. Sociedad civil. Grupos de la sociedad civil que se considera importante que participen en el proceso, garantizando mecanismos para su participación. Ver las posibles dificultades que se pueden encontrar.

¿Cómo? Dialogo con el país socio. Mecanismos actuales de coordinación y diálogo, valoración y/o evaluación de los mismos (análisis de fortalezas, debilidades y retos), actores gubernamentales a involucrar en el diálogo, posibles condicionantes para este diálogo, capacidades técnicas del gobierno, proceso que se va a seguir para este diálogo. Es necesario incluir mecanismos de igualdad, así como organizaciones de sociedad civil que trabajan la sostenibilidad ambiental, género, DDHH y diversidades.

Planes nacionales de desarrollo y sectoriales. Revisar las principales líneas y ejes de actuación de las estrategias de desarrollo o de reducción de la pobreza del país socio, generales, sectoriales y territoriales, así como los programas o planes de desarrollo vigentes en cada nivel. Es importante conocer los planes existentes generales, por sectores, o por zonas geográficas y si el país tiene alguna estrategia o política de desarrollo territorial. Revisar si existe legislación sobre igualdad e institucionalidad de género, sostenibilidad ambiental; derechos humanos o diversidades

Para valorar la carga de trabajo en las siguientes etapas es importante ver si los planes están orientados a resultados de desarrollo y si estos están bien formulados, si existen indicadores definidos o si el país dispone de algún sistema de seguimiento de resultados, y si cuentan con líneas transversales (género, derechos humanos, diversidades y sostenibilidad ambiental) formuladas de manera adecuada.

¿Qué? Realizado por la CE en el país. Mapeo de todas las intervenciones en activo de la CE: actores implicados, zonas geográficas, líneas de trabajo, alcance regional, AOD, financiación, prioridades transversales con las que se está trabajando, especialmente destacando que género es una seña de identidad de la Cooperación Española. Hacer una correlación con las orientaciones estratégicas y líneas de acción del IV PD.

¿Dónde? Zonas geográficas de trabajo y líneas de intervención en cada zona.

Señalar si se está trabajando con enfoque territorial. Incluir un mapa de la CE en el país.

Coordinación de actores de la CE. Mecanismos de coordinación existentes en el terreno, posibles limitaciones o dificultades encontradas, mejoras que se pueden incorporar en caso necesario, mecanismos existentes para evitar la duplicidad de acciones y favorecer la complementariedad en la CE.

Evaluaciones disponibles. Revisión de las lecciones aprendidas y las recomendaciones que se pueden extraer de las evaluaciones disponibles que resulten relevantes, tanto de las promovidas por los actores de la Cooperación Española, como las del país socio o de otros actores de la cooperación internacional.

DAFO. Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la CE.

Visión a futuro. ¿A dónde queremos llegar? Visión de la Cooperación Española en el proceso de desarrollo del país socio al final del periodo, contribución deseable de la Cooperación Española al proceso de desarrollo del país socio, previsión de presupuesto. Es importante incluir una visión de integración de las prioridades transversales en su conjunto, pero especialmente de consolidación del enfoque de género como doble estrategia. En países de renta media enfocar el análisis hacia la diferenciación o valor añadido.

Plan de trabajo (incluyendo el cronograma)

4. ETAPA 1 ANÁLISIS

Producto a entregar	Participantes
<ul style="list-style-type: none">• Documento de Análisis con los puntos descritos en la plantilla adjunta	<ul style="list-style-type: none">• En terreno: GEC, gobierno, instituciones socias y sociedad civil• En sede: Equipo País Ampliado , AECID y SGCID

¿QUÉ SE PRETENDE CONSEGUIR EN ESTA ETAPA?

72. Partiendo del trabajo ya realizado (por la Cooperación Española en los DEP/PAE y en otros procesos, por el país socio, por otros donantes y por organismos multilaterales a partir de sus informes) y con las orientaciones indicadas, se analizarán las condiciones necesarias para la apropiación, el alineamiento, y la armonización, así como la propia armonización intra-Cooperación Española y su ventaja comparativa.

Apropiación, alineamiento
y armonización



Ventaja comparativa

¿QUIÉNES PARTICIPAN EN ESTA ETAPA?

73. Para llevar a cabo este análisis previo a las decisiones estratégicas es importante la participación de todos los componentes del GEC, instituciones gubernamentales y la sociedad civil del país socio.

¿QUÉ SE ENTREGA COMO DOCUMENTO DE ANÁLISIS?

74. El documento de la Etapa1 debe incorporar un resumen de cada uno de los apartados según los puntos indicados en la plantilla.
75. De nuevo, como en la Etapa anterior, se deben tener en cuenta a la hora de elaborar el documento de análisis, la desagregación de datos por sexos y con análisis de género y las diversidades presentes en el país, como por ejemplo poblaciones indígenas o población con discapacidades, así como los datos relativos a la sostenibilidad ambiental en el país.
76. El borrador de documento MAP conteniendo estos apartados será validado por el GEC y enviado para ser revisado en reunión de Equipo País Ampliado. Una vez se devuelva a terreno y se incorporen las consideraciones oportunas, será validado por la SGCID y AECID, para así iniciar la Etapa 2.
77. La información procesada y redactada en la Etapa 1 corresponde al Apdo. 2 del documento MAP (ver el índice del documento en el Apdo. 2.3 de la presente metodología).

CONTENIDOS DE ESTA ETAPA

4.1. Principios de la Eficacia de la Ayuda

Apropiación

78. La apropiación democrática permite a los países socios ejercer su liderazgo desarrollando e implementando sus propias estrategias de desarrollo nacional así como dirigir la coordinación de la ayuda en todos los ámbitos en diálogo con los donantes y fomentando la participación de la sociedad civil y del sector privado.
79. Es especialmente importante considerar la legitimidad y arraigo del plan o estrategia, idealmente respaldada en la apropiación y concertación real con el conjunto de actores de desarrollo del país socio, y participación efectiva de los mismos en su elaboración, seguimiento y evaluación. Un plan o estrategia –global, sectorial o territorial- es más sólida cuanto mayor apoyo social tenga, mayor debate, participación y apoyo parlamentario. Se considerará la participación de los organismos de igualdad y los movimientos de mujeres y feministas como un factor clave de esa legitimidad, así como de otros grupos de la sociedad civil que representen los intereses ligados a la sostenibilidad ambiental, la diversidad y los Derechos Humanos.
80. A mayor grado de participación social y parlamentaria, mayor será la apropiación democrática, frente a procesos más tecnocráticos o no consultados. También ha de valorarse si los procesos de consulta, de darse, promueven una participación real y sustantiva, frente a aquellos procesos informativos orientados a mantener los niveles mínimos de participación necesarios para cubrir requisitos formales. Es fundamental valorar si se dan las condiciones o procesos que promueven una participación amplia, y de abajo a arriba, tanto para la definición de las prioridades como para el logro de resultados de desarrollo. Asimismo, es importante analizar el grado de participación en las políticas de igualdad u otras de actores gubernamentales y no gubernamentales del país socio especializados en género.

Alineamiento

81. El alineamiento se produce como fruto de una decisión voluntaria del donante de adoptar las estrategias, políticas, programas⁷ y –en general- objetivos y acciones, planteadas por el socio. Esto no significa un apoyo incondicional a cualquier política o programa. La Cooperación Española tiene en el Plan Director, en sus estrategias sectoriales, en los planes de acción sectoriales (PAS) de la AECID, y en aquellos instrumentos que cada actor desarrolle la base para el diálogo de políticas con el país socio y otros donantes, y deben ser interpretados como una base para el mismo, no como un planteamiento dogmático e inamovible.
82. Es importante que también se citen como un referente de alineamiento con los países socios los acuerdos fundamentales (Convenciones y declaraciones internacionales) en materia de igualdad que hayan sido suscritos por ambas partes, así como analizar las condiciones y grado de priorización de la política de igualdad de género y su integración transversal en otras políticas, como en las estrategias de desarrollo/estrategias de reducción de la pobreza en los países socios.

⁷ Recordar que, en estas estrategias, políticas o programas, pueden incluirse Planes de Acción y compromisos internacionales suscritos por el país socio.

83. También deben citarse como un referente de alineamiento con los países socios los acuerdos fundamentales (Convenciones y declaraciones internacionales) relacionados con las prioridades transversales suscritos por ambas partes.
84. Cuando el alineamiento no es posible o no es recomendable (por diferentes motivos, entre otros, problemas severos de gobernabilidad o fragilidad, o porque el gobierno no tenga una apuesta clara de lucha contra la pobreza, de respeto a los derechos humanos, al medio ambiente, a las diversidades o a la igualdad de género), se recomienda:
- ✓ decidir **no apoyar determinadas líneas estratégicas, o incidir en las mismas a través de** una mayor y más decidida armonización **con otros donantes, para promover un diálogo conjunto;**
 - ✓ **apoyar y fortalecer a la sociedad civil local y/o a otros actores locales distintos al gobierno.**⁸ Usar el programa bilateral geográfico de AECID (ayuda programática desligada) para el alineamiento con el gobierno, y el resto de modalidades/instrumentos (como la multilateral o bien a través de ONGD) para el alineamiento con otros actores del país, de manera que se fomente la apropiación democrática;
 - ✓ analizar el grado de participación en las políticas de igualdad u otras de actores gubernamentales y no gubernamentales del país socio especializado en género, a través de comités técnicos gestores bilaterales socio/donante o Mesas sectoriales;
 - ✓ considerar la pertinencia del uso de incentivos y condicionalidades positivas para inducir la priorización de políticas de desarrollo en los países socios y en aspectos relativos, por ejemplo, al progreso en el cumplimiento de DDHH, la igualdad de género, el respeto a las diversidades, y al medio ambiente;
 - ✓ **nunca hacer “otra” política sectorial** paralela a la del gobierno del país socio (a través de financiar programas o proyectos).
85. No se deben establecer nuevas unidades de implementación paralelas (PIU en inglés) y se deben disminuir progresivamente las existentes, entendidas como entidades de gestión creadas al margen de las estructuras de la administración pública del país socio⁹.
86. Se deben utilizar siempre que sea posible los sistemas nacionales. Utilizar cuando sea posible los informes sobre la situación macroeconómica y sobre gestión de las finanzas públicas del país socio, elaborados por los organismos internacionales financieros, las oficinas comerciales españolas o por otros donantes. Se usarán siempre que existan los informes elaborados por el programa *Public Expenditure Financial Accountability* (PEFA) de medición y seguimiento del progreso en el desempeño de la gestión de las finanzas públicas del país socio. Se debe hacer uso de los sistemas y procedimientos nacionales de licitación reforzados en estos países.

⁸ Se podría incluso valorar la posibilidad de socios distintos al gobierno estatal, como poder judicial, parlamento, niveles de gobierno subnacionales o descentralizados, etc. Considerar siempre la participación de organizaciones especializadas en las prioridades transversales.

⁹ Durante el proceso de elaboración de los MAP, se prestará asesoramiento a las OTC cuando sea requerido para clarificación en cada caso de qué considerar como PIU si existen dudas. Se recomienda la consulta del documento “99 Términos de Eficacia de la Ayuda en la Cooperación Española”, de enero 2011, glosario de términos elaborado por el GTEC (el GTEC es un foro creado en 2008 por AECID y SGCID para impulsar la implementación de la agenda de la eficacia en estas instancias y en el sistema de CE en su conjunto).

87. En todos los documentos del proceso, y muy especialmente en los documentos de diagnóstico, se ha de contar con datos desagregados por sexo y análisis de género e informes, y si se cuenta con datos en el país, también información de otras variables que generan dobles y triples discriminaciones (etnia, discapacidad, orientación sexual, etc...) así como datos sobre vulnerabilidad ambiental de la población. Asimismo, se han de analizar y tener en cuenta informes específicos ya existentes sobre la situación de las mujeres y niñas y condiciones para la igualdad de género en el país, con el fin de adecuar el grado de priorización del enfoque en cada MAP.
88. Es conveniente apoyarse en análisis de riesgos ya realizados, como por ejemplo por parte de la Comisión Europea u otros donantes. Ante la duda razonable sobre la fiabilidad de los sistemas nacionales, es muy probable que otros donantes hayan evaluado el riesgo de emplearlos. Reconocer esta fiabilidad si lo ha hecho la Comisión Europea o alguno de los estados miembros con sistemas más avanzados de gestión del riesgo (Reino Unido, Alemania o Países Bajos, por ejemplo, son reconocidos por el rigor de sus análisis de riesgos).
89. Se debe avanzar hacia la desvinculación de la asistencia técnica (AT). Progresivamente, la totalidad de la asistencia técnica española estará basada en una demanda local real, adaptada a la agenda y necesidades locales, fortaleciendo las propias capacidades del país socio; la AT será suministrada como primera opción siempre por servicios locales (de consultoría, por institutos o universidades locales). La asistencia técnica especializada provista por actores españoles debería asociarse siempre que fuese posible con contrapartes similares locales (o de países del Sur, fomentando la cooperación triangular) en la provisión de estos servicios.
90. Se debe avanzar hacia una total desvinculación de la ayuda para los PMA y países HIPC no PMA.

Armonización

91. La armonización orienta las acciones de los donantes para que sean coordinadas, más armonizadas, transparentes y colectivamente eficaces, evitando la duplicidad de intervenciones, la atomización de la cooperación y los altos costes en recursos y capital humano que genera la multiplicidad de intervenciones descoordinadas. Esto implica disposiciones comunes y simplificación de procedimientos, una efectiva división del trabajo y la generación de incentivos para la coordinación.
92. En el ámbito internacional y en concreto en el de la UE, la asunción del Código de Conducta sobre Complementariedad y División del Trabajo publicado en marzo de 2007 fija una hoja de ruta de la Cooperación Española para avanzar en la armonización entre donantes. Este Código de Conducta es un medio para ser más eficaces en términos de desarrollo; su fin no es reducir la cooperación a un número de sectores o países *per se*, sino generar marcos de armonización que permitan ser colectivamente más eficaces en cada país. A este respecto, es preciso identificar los organismos multilaterales y regionales especializados, así como donantes líderes en las prioridades transversales presentes en el país o la región con los que se buscará la máxima coordinación.

Aspectos a tener en cuenta

Programación Conjunta

93. En el caso que el país sea objeto de una compromiso de Programación Conjunta (*“Joint Programming”*), el contenido de la Programación Plurianual común incluye también en una **primera etapa, un análisis común** sobre los elementos considerados esenciales en la definición de una estrategia de cooperación común para los diferentes donantes que intervienen en el país, que permita la reducción de los costes de transacción para el país socio. Los elementos a analizar en el caso de la Programación Conjunta son los mismos que para cualquier otro. En el punto de la ventaja comparativa, al tener decididas las orientaciones estratégicas y líneas de acción prioritarias en conjunto con otros donantes, será necesario hacer el análisis de la ventaja comparativa del resto de las orientaciones estratégicas para definir las de salida.

Programas regionales

94. Tal y como describe el IV Plan Director de la Cooperación Española, una particularidad destacable de la CE ha sido su apuesta por fortalecer la cooperación regional y los procesos de integración en diversas zonas del mundo como una vía complementaria de contribuir a objetivos de desarrollo. Los programas regionales que se han establecido suponen una importante contribución a una acción más integral en el marco de los procesos de reducción presupuestaria y de concentración geográfica, especialmente en América Latina, pero también en el Magreb o en África Subsahariana. El reto es lograr una mayor articulación con otras actuaciones con el fin de mejorar la eficacia conjunta de la CE.
95. Se debe apostar por revisar y analizar la eficacia de los programas así como su capacidad para responder adecuadamente a cambios en la institucionalidad regional así como a cambios de enfoque que requieren abordajes más flexibles e incluyentes en cuanto a los actores implicados.

4.2. Ventaja comparativa

96. El análisis de la ventaja comparativa es clave para priorizar las líneas de acción y las orientaciones estratégicas así como las prioridades transversales en las que la Cooperación Española va a asociarse con el país. Valorar de forma consensuada las ventajas de cada una de las opciones es fundamental para la posterior toma de decisiones. Será necesario tener en cuenta la importante ventaja comparativa de España en promoción de la igualdad de género en ámbitos internacionales y regionales, considerándose un valor añadido fundamental para la CE.
97. Este análisis debe llevarse a cabo en el seno del Grupo Estable de Coordinación y se recomienda valorar también la percepción de la sociedad civil y el gobierno así como de otros donantes y OOII.
98. Es necesario, por tanto, disponer de un mapa actualizado de los actores de la Cooperación Española presentes en el país y en la región, áreas de especialización y liderazgo, zonas geográficas y los posibles espacios para la división del trabajo.
99. Para llevar a cabo el análisis, se propone una serie de criterios en base a los cuales valorar cada una de las líneas de trabajo en la que actualmente trabaja la CE dando una

puntuación de 0 a 5 para cada uno de ellos. La información para realizar la valoración debe haberse recopilado tanto en la etapa de reflexión como en los puntos anteriores de esta etapa. Si en algún país se trabaja con enfoque territorial, se recomienda igualmente elaborar la tabla para cada zona geográfica correspondiente.

100. Las evaluaciones realizadas por los actores de la Cooperación Española y, sobre todo, aquellas realizadas en el marco de los MAP, deberán utilizarse como insumo informativo para analizar la ventaja comparativa, ya sea de manera global, ya sea para valorar los diferentes criterios propuestos. y deberán incorporar, en todo caso, el enfoque ambiental, el de género, el de DDHH y el respeto a las diversidades.
101. En la plantilla se adjunta una tabla orientativa para llevar a cabo el análisis.
102. Se proponen los siguientes criterios basados en el Código de Conducta de la U.E que se han completado con aquellos que se consideran relevantes para este análisis.

✓ Experiencia en el país con especialización técnica

Se debe tomar como referencia un mínimo de cuatro años de experiencia con personal especializado (por parte del actor o actores que lideran) en el país para poder valorar este criterio.

✓ Contribución a la creación de capacidades en el país

Para poder valorar este criterio es necesario tener la valoración por parte del gobierno, instituciones socias y sociedad civil (se deberá llevar a cabo durante el proceso de diálogo que se realiza en esta etapa).

✓ Sinergias y alianzas establecidas dentro de la CE y con otros donantes

Es necesario que existan alianzas ya establecidas para valorar este criterio. La valoración de estas sinergias y alianzas variará en función de su alcance o escala, de su eficacia y del liderazgo que tiene la CE en las mismas.

✓ Resultados positivos reflejados en evaluaciones realizadas

Es necesario que existan evaluaciones para poder valorar este criterio. La valoración variará en función de los resultados reflejados en dichas evaluaciones.

✓ Pertinencia

Las líneas de acción deben estar enmarcadas dentro de los objetivos estratégicos de los planes nacionales o sectoriales para poder valorar este criterio. La puntuación variará en función de su correspondencia con las prioridades expresadas por el gobierno, instituciones socias y sociedad civil.

✓ Prioridades transversales

Será necesario integrar de manera sistemática el doble enfoque para la igualdad de género. Para poder valorar este criterio en cuanto a DDHH, diversidades y sostenibilidad ambiental, las líneas de acción deben haber incorporado en los últimos dos años esas prioridades transversales.

PLANTILLA DE LA ETAPA 1. ANÁLISIS

Apropiación democrática: nivel de participación en el proceso de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas o programas públicos, por parte del parlamento local, sociedad civil u órganos consultivos. Valoración que hacen los diferentes actores locales de las políticas y programas públicos. Ver qué sectores o líneas estratégicas en los que ha habido una mayor participación.

Análisis del grado de participación de los actores gubernamentales y no gubernamentales del país socio especializados en género y de las condiciones y grado de priorización de la política de igualdad de género y su integración transversal tanto en otras políticas como en las estrategias de desarrollo y reducción de la pobreza. Se considerará el análisis de las otras prioridades transversales de acuerdo a contexto del país.

Alineamiento. Calidad del diálogo de políticas con el país socio: valoración del dialogo con el país en el apoyo a las políticas que apoya la CE. Dificultades encontradas. Mecanismos de apoyo y fortalecimiento existentes a la sociedad civil local (incluidas las organizaciones de mujeres y organizaciones feministas, ambientales, de derechos humanos y diversidades) y /o a otros actores locales distintos al gobierno.

Uso de sistemas nacionales: presentación de los sistemas que se utilizan, valoración y dificultades encontradas en su uso. Se debe procurar que los datos estén desagregados por sexo y se ha de realizar un análisis de género de los mismos, contando asimismo con información de otras variables que generan dobles y triples discriminaciones (discapacidad, orientación sexual, raza-etnia, etc.). Lo mismo cabe decirse de los datos sobre la situación ambiental del país.

Armonización entre donantes: identificar otros donantes internacionales presentes en el país, coincidentes en áreas geográficas y/o líneas de trabajo, áreas de especialización y liderazgo, incluyendo a los organismos multilaterales. Iniciativas de división de trabajo existente si es que las hay y de Programación Conjunta. Asimismo, en el contexto de la

consulta con otros donantes, es preciso que se cuente con el aporte de las Mesas de donantes interagenciales de género y medio ambiente, derechos humanos y diversidades.

Foros de armonización existentes nacionales y regionales: participación de la CE en estos foros por áreas de especialización (incluidas las mesas sectoriales de género y medio ambiente), liderazgo, dificultades encontradas valoración de estos foros. Se valorará según país la participación en foros de otras prioridades transversales. Principales obstáculos (administrativos, técnicos, políticos...) encontrados para la armonización y la división del trabajo entre donantes.

Programas Regionales: indicar si es el caso los programas regionales en los que la CE está participando y valoración de estos programas.

Ventaja comparativa: establecer la ventaja comparativa de la CE. En cada casilla por cada línea de actuación se recomienda poner una valoración por criterio entre 0 y 5.

Criterios	Valoración total	Orientaciones estratégicas/ Líneas de intervención							
		OE.1.			OE.2				OE....
		L1	L2	L...	L1	L2	L...		
Experiencia con especialización técnica									
Contribución a la creación de capacidades en el país									
Sinergias y alianzas establecidas dentro de la CE y con otros donantes									
Resultados positivos obtenidos reflejados en evaluaciones									

realizadas								
Pertinencia								
Prioridades Transversales								
• Género								
• Medioambiente								
• Derechos humanos								
• Diversidad								
Valoración total de cada línea								
Valoración de cada OE		SUMA valoración de cada línea			SUMA valoración de cada línea			

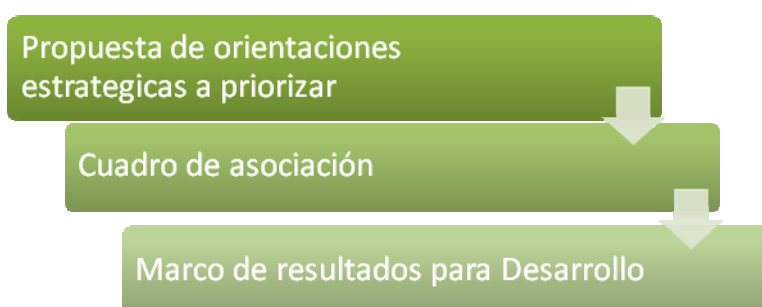
5. ETAPA 2. DECISIONES ESTRATEGICAS

Producto a entregar	Participantes
<ul style="list-style-type: none">• Documento de Decisiones Estratégicas con los puntos descritos en la plantilla adjunta.• Excel con el Marco de resultados.	<ul style="list-style-type: none">• En terreno: GEC, gobierno, instituciones socias y sociedad civil• En sede: Equipo País Ampliado, GCS, AECID y SGCID.

¿QUÉ SE PRETENDE CONSEGUIR EN ESTA ETAPA?

103. Tras la reflexión y el análisis realizado en las etapas anteriores, en esta Etapa se deben formalizar decisiones sobre diferentes aspectos:

- ✓ Orientaciones estratégicas y líneas de acción que se van a priorizar, zonas geográficas.
- ✓ Cómo se va a materializar el proceso de incorporación de las prioridades transversales (derechos humanos, género, diversidades y medio ambiente).
- ✓ Socios, públicos y privados del país y otros donantes con los que se vaya a trabajar.
- ✓ Instrumentos y modalidades más convenientes.
- ✓ Rol que va a desempeñar la CE.
- ✓ Resultados de desarrollo del país sobre los que se quiere contribuir.
- ✓ Resultados de desarrollo de la CE.



¿QUIENES PARTICIPAN EN ESTA ETAPA?

104. En esta fase de toma de decisiones estratégicas es importante la participación de todos los componentes del GEC, en dialogo con las instituciones gubernamentales y organizaciones socias.
105. Se deben garantizar la correcta consideración de las prioridades transversales.
106. En esta Etapa tendrá lugar la participación en sede a través de un proceso de consulta, por parte del GCS.

¿QUÉ SE ENTREGA COMO DOCUMENTO ETAPA?

107. El documento de la Etapa 2 debe incorporar un resumen de cada uno de los apartados según los puntos indicados en la plantilla.

108. La información procesada y redactada en la Etapa 2 será validada por el GEC y enviada para ser revisada en reunión de Equipo País Ampliado y en reunión del GCS a través del proceso de consulta en sede. Una vez se devuelva a terreno y se incorporen las consideraciones oportunas, será validada por la AECID y SGCID, para así iniciar la Etapa 3.
109. La información procesada y redactada en la Etapa 2 corresponde al Apdo. 3 del documento MAP (ver el índice del documento en el Apdo. 2.3 de la presente metodología).

CONTENIDOS DE ESTA ETAPA

5.1. Factores a considerar para definir y seleccionar las orientaciones estratégicas

110. Llegados a este punto se hace necesario seleccionar las orientaciones estratégicas y definir el proceso de incorporación de las prioridades transversales (género, diversidad, DDHH y sostenibilidad ambiental) determinando el rol de la CE en cada uno de ellas. Se deberá tener siempre presente la necesidad de concentración progresiva. Para decidir las orientaciones estratégicas en las que se va a concentrar la Cooperación Española en el país, se recomienda tomar en consideración los siguientes factores, entre otros posibles:

- ✓ Los resultados de la reflexión que se ha llevado a cabo en la Etapa 0 sobre lecciones aprendidas, resultados obtenidos y contribución esperada de la CE.
- ✓ Los análisis previos sobre apropiación democrática, alineamiento y armonización.
- ✓ Las prioridades expresadas por el país socio, concretando si a partir del análisis realizado, género queda efectivamente incorporado (si no fuera así, tomar las medidas oportunas y subsanar esta carencia).
- ✓ Las directrices sectoriales, transversales, geográficas y sobre modalidades e instrumentos desarrolladas en la SGCID, AECID y resto de actores de la Cooperación Española, incluyendo el enfoque EBDH y el enfoque de doble prioridad GED.
- ✓ El análisis de la incorporación de las orientaciones sobre cooperación multilateral de la Cooperación Española en los marcos de asociación.
- ✓ El análisis de la incorporación de las orientaciones sobre Acción Humanitaria de la Cooperación Española en los marcos de asociación.
- ✓ La valoración y (cuando sea posible) la propuesta de concentración realizada por el país socio en relación a nuestra cooperación.
- ✓ La ventaja comparativa de la Cooperación Española en cada orientación estratégica, tal y como ha sido valorada por la Cooperación Española fruto del diálogo entre sus actores, sociedad civil y con el país socio.

111. La concentración es un medio al servicio de una mayor eficacia de la cooperación. El IV Plan Director promueve la ordenación de la Cooperación Española alrededor de ocho orientaciones estratégicas y sus correspondientes líneas de acción.
112. Por otro lado, el enfoque de resultados de desarrollo abunda en la línea en la que se viene trabajando en los procesos de establecimiento de los Marcos de Asociación País, es decir,

la concentración del trabajo en los resultados de desarrollo definidos en los procesos de diálogo con los países socios.

113. Se trata, por tanto, **de decidir sobre los resultados de desarrollo de los países socios a los que la Cooperación Española** mejor puede contribuir desde las líneas de acción y orientaciones estratégicas de acuerdo a su experiencia, trayectoria y ventaja comparativa respecto a otros donantes, todo ello en el marco de la implementación de los principios de la eficacia de la ayuda.
114. En anteriores enfoques se solicitaban esfuerzos de concentración sectorial, estableciendo sectores de concentración, intervención y de salida. En la actualidad no se trata de excluir sectores, sino que en función de los resultados de desarrollo priorizados se producirá una concentración en unas u otras líneas de acción y orientaciones estratégicas.
115. Se recomienda **concentrarse en un reducido número de resultados de desarrollo** del país, preferiblemente tres. Estos resultados de desarrollo priorizados constituyen el marco referencial para toda la acción de la Cooperación Española con la salvedad, en lo que respecta a los actores y concretamente a las ONGD españolas que canalicen recursos públicos en la medida en que el objetivo principal y contrastado de su trabajo sea el fortalecimiento de la sociedad civil del país (no la provisión de bienes y servicios) no “contaría” a efectos de la concentración, según el Código de Conducta y complementariedad y división del trabajo en desarrollo de la UE, pero sí se contaría como de intervención.

Estrategias diferenciadas

116. A falta de la elaboración de documentos específicos relacionados con las estrategias diferenciadas de la Cooperación Española para las diferentes tipologías de países socios, se recogen a continuación algunas ideas generales en este sentido¹⁰.
117. En el caso de los **Países de Renta Media**, se recomienda la contribución en Bienes Públicos Globales y Regionales, la utilización de instrumentos como la cooperación triangular y otros vinculados con el intercambio de conocimientos, la innovación, la investigación y el desarrollo. En estos países se sugiere que la CE contribuya a un **máximo de dos resultados de desarrollo de país**.
118. En el marco de una cooperación orientada a la gestión del conocimiento, se hará una cooperación intensiva en el fortalecimiento de las capacidades institucionales, y en la transferencia de conocimientos, especialmente entre los **Países de Renta Media**.
119. Igualmente es oportuno hacer una mención a países con **alta vulnerabilidad al cambio climático** en los que se apoyará de manera especial la adaptación a los efectos del mismo, así como el desarrollo de mecanismos de resiliencia y de reducción del riesgo de desastres que los amortigüen o que mejoren su capacidad para resistir a los mismos.

¹⁰ El IV Plan Director indica que el diseño de estrategias diferenciadas que reflejan el contexto en cada país, la trayectoria de la Cooperación Española, la actividad de otros donantes y otros factores es un desafío. De ahí que otro resultado del IV Plan Director debe ser lograr una clara diferenciación entre los programas país en función de estos factores. Este objetivo es particularmente relevante en la cooperación con los países de renta media (PRM) que es donde se concentra gran parte de la AOD española, pero también es pertinente para países de renta baja y estados en situación de fragilidad.

Instrumentos y modalidades de cooperación

120. Es necesario identificar los instrumentos¹¹ más adecuados para conseguir los objetivos marcados para trabajar en las orientaciones estratégicas elegidas, incluyendo las prioridades transversales, así como los actores de la Cooperación Española implicados y el agente coordinador.
121. Tal y como indica el IV PD, en principio, cualquier modalidad o instrumento de la cooperación puede ser eficaz en cuanto a los resultados de desarrollo que promueve. Sin embargo, la experiencia internacional demuestra que algunas modalidades son más propicias para la eficacia por sus propias características, mientras en otros casos es preciso adaptarlas para que sirvan para tal fin. Un importante desafío de esta etapa de la Cooperación Española es reforzar el uso de modalidades orientadas claramente a una mayor eficacia y procurar, en la medida de lo posible, enmarcar el máximo de los instrumentos dentro de la modalidad de ayuda programática (también conocida, según la terminología internacional como enfoque basado en programas “programme-based approach”).
122. Asimismo, se debe buscar la complementariedad entre instrumentos y modalidades para aumentar el alcance de los resultados esperados y para generar sinergias positivas. Como ejemplo de ello se hace necesario integrar mejor las actuaciones de FONPRODE en los marcos de planificación.

Ayuda Programática

123. Avanzar hacia una cooperación más enmarcada en la **ayuda programática (AP)** supone una importante apuesta del IV PD, pues hasta ahora se ha entendido esta modalidad de forma restrictiva, limitándola a los instrumentos de apoyo presupuestario general y/o sectorial y fondos comunes o cestas de donantes. En cambio, la ayuda programática debe entenderse como una modalidad más amplia que abarca no solo estos instrumentos, sino también cualquier instrumento de la Cooperación Española y por tanto debe reflejarse en el Marco de Asociación. La ayuda programática es la modalidad que mejor aplica los principios la Agenda de la Eficacia de la Ayuda. Es, por tanto, una forma o enfoque de trabajo que los donantes se han comprometido a aplicar a sus instrumentos de cooperación y/o de financiación.
124. Los principales instrumentos de cooperación que mejor se integran en la AP son: el **apoyo presupuestario** (general y sectorial) y el **fondo común**. Los programas y proyectos, como instrumentos de cooperación, también deben intentar integrarse en la AP.
 - ✓ El **apoyo presupuestario** es la transferencia de recursos financieros de un donante al Tesoro Público de un país socio para apoyar la financiación de su presupuesto y de sus políticas públicas. Estos recursos recibidos pasan a formar parte de los recursos presupuestarios del país, y en consecuencia, se gestionan de acuerdo con el sistema de gestión de las finanzas públicas del país. La diferencia entre el apoyo presupuestario general y el sectorial reside en el diálogo de políticas públicas, que en el primero se realiza fundamentalmente sobre la Estrategia Nacional de Desarrollo del País y el segundo, en el apoyo presupuestario sectorial, se centra principalmente sobre una estrategia y/o plan sectorial.

¹¹ Para el caso concreto de AECID, sobre determinados instrumentos y modalidades la Agencia ya ha elaborado algunas directrices específicas que próximamente estarán disponibles.

- ✓ El **fondo común**: mediante este instrumento, los diferentes donantes aportan recursos financieros a una misma cuenta para la financiación de planes/programas de desarrollo del país socio. Estos recursos se mantienen de forma separada del resto de recursos del país socio. Desde el punto de vista del alineamiento con los planes de los países socios, el Fondo Común es un instrumento previo o de transición a la utilización del apoyo presupuestario. Los fondos comunes se caracterizan por contar con documentos de proyecto comunes, acuerdos de financiación comunes y procedimientos de informe/auditoría comunes a todos los donantes que contribuyen al fondo.

125. Los criterios para valorar si una operación es ayuda programática son:

- ✓ El socio u organización local ejerce el liderazgo del programa apoyado por los donantes.
- ✓ Existe un programa integral y un marco presupuestario únicos.
- ✓ Hay un proceso formal de coordinación entre donantes y de armonización de procedimientos en al menos dos de los siguientes aspectos: i) informes, ii) presupuestos, iii) gestión financiera y iv) adquisiciones.
- ✓ El apoyo al programa usa al menos dos de los sistemas locales: i) diseño del programa, ii) implementación del programa, iii) gestión financiera y iv) seguimiento y evaluación.

126. Desde el punto de vista de los instrumentos de financiación de la Cooperación Española (Fondo de Cooperación de Agua y Saneamiento para América Latina (FCAS); Convocatorias de ONGD; FONPRODE; iniciativas globales, etc.), que, en la mayoría de los casos se ejecutan a través de programas y proyectos, deben tenderse asimismo a integrarse en este tipo de enfoque, en la medida de lo posible, una vez se haya analizado no tanto los instrumentos de la CE como tal, sino que las actuaciones financiadas cumplen los requisitos.

127. El **canje de deuda** es un instrumento que debe estar al servicio de las prioridades y resultados de desarrollo identificados por el país socio y con las que nos alineamos, tal y como recoge la Ley 38/2006, de 7 de diciembre, reguladora de la gestión de la deuda externa, en cuanto a la vinculación de la gestión de la deuda conforme a prioridades y estrategias del Plan Director de la Cooperación Española. De acuerdo con lo dispuesto en dicha Ley, las operaciones de conversión de deuda externa, como instrumento de gestión de la misma, vincularán los recursos liberados a la inversión en programas de lucha contra la pobreza, en los sectores que los países beneficiarios consideren prioritarios de acuerdo con el principio de apropiación y soberanía local del proceso de desarrollo. Asimismo, esta Ley establece que: la firma de un programa de conversión será consistente con el marco de actuación acordado en el ámbito multilateral, los países beneficiarios serán países con problemas financieros de sobreendeudamiento y estos programas de conversión quedarán vinculados con la política de cooperación mantenida por España con respecto al país beneficiario. Por tanto, la financiación sobre los programas de conversión se incorporará a los Marcos de Asociación País atendiendo a sus prioridades y bajo los criterios de eficacia de la ayuda internacionalmente acordados (incluidos los referidos a ayuda ligada).

Modalidad Multilateral

128. El IV Plan Director marca que las prioridades generales de la acción multilateral deben recoger las lecciones aprendidas de nuestra experiencia multilateral previa e incorporar los

principios de eficacia de la ayuda acordados en Busan. Para ello la CE debe concentrarse en organismos multilaterales que hayan mostrado una mayor eficacia en aquellos sectores temáticos y geográficos prioritarios para España, principalmente con aquellos organismos multilaterales identificados como prioritarios y con los que ya se han establecido alianzas en las prioridades estratégicas para España.

129. En el MAP por tanto deben visibilizarse todas las actuaciones de AOD multilaterales existente en el país (cuando España marca el país de destino y el sector, y la intervención la realiza y gestiona un organismo multilateral: contribuciones multilaterales marcadas) ya que pueden contribuir a los resultados de desarrollo aunque el protagonismo de la intervención, sobre todo de cara a la relación con el socio y otros donantes, recaer en el organismo. Puede darse el caso que la intervención canalizada vía este mecanismo pueda suponer además un monto significativo y sea la única asociada a una orientación de intervención.

Estrategias “responsables” de salida

130. La salida del país de una o varias orientaciones estratégicas debe ser progresiva y responsable, identificando el traspaso de las capacidades creadas y evitando el abandono o la destrucción de las mismas¹². El tener en cuenta estas consideraciones supone indicar cómo es conveniente plantear los procesos de salida, definiendo una clara estrategia que incluya, entre otros aspectos: argumentos para la salida, la gradualidad y progresividad, y los instrumentos en curso hasta la salida efectiva.
131. Los argumentos para la toma de decisiones sobre la salida de orientaciones estratégicas deben estar sólidamente fundamentados, en base a criterios lo más objetivos posibles tales como, entre otros:

- ✓ La constatación positiva de logros o avances en resultados de desarrollo que hagan reflexionar sobre la menor necesidad de apoyo por parte de nuestra cooperación.
- ✓ La baja calidad en cuanto al dialogo de políticas mantenido.
- ✓ El déficit en términos de ventaja comparativa (debida por ejemplo a una falta de capacidad especializada de seguimiento en terreno).
- ✓ Un volumen promedio por intervención pequeño en comparación con el de otros donantes.
- ✓ La falta de una trayectoria sólida y continuada.
- ✓ La valoración negativa del desempeño y consecución de resultados.
- ✓ La falta de una estrategia o enfoque sectorial de calidad, considerando la falta de integración de las prioridades transversales, y el número de donantes presentes. Se trata de un aspecto clave pues en la medida de lo posible la Cooperación Española debería evitar salir si es prácticamente el único donante, pues las implicaciones pueden ser muy significativas.

¹² A pesar de su carácter, es necesario incluir las OE de salida en el marco de resultados y en el narrativo del documento ya que, si bien estratégicamente se plantean a desaparecer, durante su vigencia contribuirán a resultados de desarrollo mientras tengan intervenciones en curso,

- ✓ La salida debe ser gradual y armonizada con el resto de donantes, lo que supone una cada vez mayor coordinación con los mismos siempre y cuando sea posible.

Programación Conjunta

132. La UE, en su compromiso de contribuir a la mejora de la eficacia de la ayuda, presentó en el Foro de Alto Nivel celebrado en París en 2005 un proyecto para aplicar progresivamente una **Programación Plurianual Conjunta**. La **Programación Conjunta**¹³ debe ser un proceso flexible, gradual y abierto, en el que el país socio desempeñe una función motriz en la preparación y coordinación de la programación.
133. Los **PRINCIPIOS** que deben guiar una programación armonizada y conjunta entre de la UE son:

- ✓ Las estrategias deben apoyarse en acuerdos de cooperación y colaboración y ser conformes a las estrategias regionales.
- ✓ La coherencia en las políticas que definen las relaciones con el país socio.
- ✓ La diferenciación es una necesidad, a la vista de la diversidad de los socios y de los retos.
- ✓ La división del trabajo, la complementariedad y la armonización, tal que se maximice la puesta en común de la información con todos los participantes interesados, velando por que la coordinación lleve hacia la complementariedad de las intervenciones de los distintos actores.
- ✓ La concentración, que implica la selección de un número limitado de ámbitos en el marco del proceso de programación de la ayuda.
- ✓ La apropiación por el país socio y el alineamiento. El programa del país socio ha de ser esencial en la preparación de la estrategia de la programación, que se habrá de alinear progresivamente con dicho programa.
- ✓ Un planteamiento basado en los resultados. La programación, la aplicación y el proceso de evaluación deben incluir sistemáticamente indicadores clave de resultados definidos para medir a largo plazo las repercusiones de la ayuda.
- ✓ El recurso al apoyo presupuestario general y/o sectorial como modalidad de ejecución, siempre que sea posible; sigue siendo el principio clave del aumento de la eficacia de la ayuda y habrá que reforzarlo.
- ✓ La participación de la sociedad civil y del resto de actores implicados. La colaboración se ha de extender a los participantes no estatales, al sector privado, que deberían asociarse al diálogo sobre las políticas, a la elaboración de la estrategia de cooperación y a la ejecución de los programas.
- ✓ Aprender de las lecciones del pasado y aplicar el principio de revisión en la toma de decisiones.
- ✓ Hay que tener en cuenta las cuestiones transversales conforme al Consenso Europeo (democracia, buena gobernanza, derechos humanos, derechos del niño y de los pueblos indígenas, igualdad entre hombres y mujeres, medio ambiente, desarrollo sostenible, VIH/sida).

¹³ COM (2006)88 Final "Cómo hacer más productiva la ayuda europea: Un marco común para la elaboración de los documentos estratégicos anuales y la programación plurianual común".

✓ El respeto de los objetivos del Consenso europeo, en cuanto a erradicación de la pobreza, la realización de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, el fomento de la democracia, de la buena gobernanza y del respeto de los derechos humanos.

134. Muchos de estos principios figuran también como compromisos en la Declaración de París y sirven de base para el establecimiento de los Marcos de Asociación. Dado que la eficacia es el vehículo para lograr avances conjuntos en la lucha contra la pobreza y el desarrollo en igualdad, han de estar presentes acuerdos internacionales de contenido político-estratégico de Género y Desarrollo¹⁴, así como de las otras prioridades transversales. Para el conjunto de países en los que la CE tiene un compromiso de Programación Conjunta, en esta segunda etapa, se llevará a cabo la elaboración de una estrategia de respuesta común.
135. Esta estrategia comportará una definición común de los objetivos de la cooperación con el socio, una definición de los ámbitos de concentración con una división del trabajo entre los socios: marco de resultados con los recursos financieros asignados por cada país donante y un análisis de los riesgos y los compromisos de los países socios contraídos de común acuerdo. **Los indicadores de resultados se definirán en común entre los donantes con diálogo con el gobierno.** Se arbitrarán planteamientos comunes en materia de seguimiento y evaluación, de revisiones anuales conjuntas de los resultados y de la aplicación de la estrategia de reducción de la pobreza.
136. En el caso que el país sea objeto de un compromiso de Programación Conjunta, el contenido de la Programación Plurianual común incluye también en una **primera etapa**, un **análisis común** sobre los elementos considerados esenciales en la definición de una estrategia de cooperación común para los diferentes donantes que intervienen en el país, que permita la reducción de los costes de transacción para el país socio. Los elementos a analizar en el caso de la Programación Conjunta son los mismos que para cualquier otro. En el punto de la ventaja comparativa, al tener decididas las orientaciones estratégicas, las prioridades transversales y líneas de acción prioritarias en conjunto con otros donantes, será necesario hacer el análisis de la ventaja comparativa del resto de las orientaciones estratégicas para definir las de salida.

Cooperación delegada

137. La identificación de oportunidades para hacer cooperación delegada con otros donantes en el marco de una estrategia de desarrollo, identificando el papel que corresponde a la Cooperación Española en el escenario general de donantes (liderazgo vs. socio silencioso). En aquellos países donde concurren condiciones suficientes se deberá participar en procesos de valoración mutua con otros donantes (incluida la Comisión Europea) con vistas a hacer cooperación delegada.
138. Para que la armonización y la coordinación de donantes sean relevantes y útiles resulta fundamental que el Gobierno del país socio tenga un papel de liderazgo. Por otra parte, será más efectivo enfocar los esfuerzos para división del trabajo con aquellos donantes que están más dispuestos a avanzar en este sentido. Para que haya una coordinación más eficaz también es necesario que haya directrices y orientaciones claras desde la sede para la armonización, sobre todo de índole política e institucional.

¹⁴ Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW), Programa de Acción de Población y Desarrollo de El Cairo, Resolución 1325 de NNUU sobre Mujeres, Seguridad y paz.

La Acción Humanitaria

139. Será importante determinar lo mejor posible el alcance, complementariedad o divergencias a la hora de planificar y emplear los diferentes instrumentos de desarrollo y humanitarios, en relación con los objetivos, agendas y principios que los rigen:

- ✓ **Objetivos:** Los objetivos de la acción humanitaria no se subordinarán a los objetivos del desarrollo (*divergencia*), pero tanto su planificación como sus resultados pueden contribuir a sentar bases para el desarrollo o a alcanzar algunos de los ODM (reducción de la mortalidad infantil, p.e.) (*conurrencia*), especialmente si se aplica el enfoque de vinculación de la ayuda, la rehabilitación y el desarrollo (conocido por sus siglas VARD).
- ✓ **Agendas y principios:** A diferencia de la agenda internacional del desarrollo, orientada por París/Accra, la acción humanitaria está orientada por el imperativo humanitario y el respeto a los principios de acción humanitaria internacionalmente reconocidos, fundamentalmente los 23 principios del Buen Donante Humanitario, y en el ámbito europeo por el *Consenso Europeo sobre Ayuda Humanitaria*.

140. La Acción Humanitaria española reafirma su compromiso con los principios humanitarios de independencia, humanidad, neutralidad e imparcialidad, así como las Directrices de Oslo, los Principios y Buenas Prácticas de Donación Humanitaria y el Consenso Europeo de Ayuda Humanitaria. Reafirma así lo contenido en la Estrategia de Acción Humanitaria de la CE. La acción humanitaria española busca, tanto su aplicación en su propia política y programas de Cooperación como su promoción en el contexto español (otras administraciones públicas y actores privados) y en los foros internacionales.

141. En general, la acción humanitaria española se articulará tal esencialmente en torno a:

- ✓ Una respuesta basada en necesidades humanitarias, teniendo en cuenta el enfoque GED, y no por otros criterios (políticos o de prioridad geográfica) priorizando la intervención en favor de poblaciones en base a la exclusión según grado de vulnerabilidad por la diversidad de situaciones de acuerdo a dobles y triples discriminaciones.
- ✓ El impulso de la protección de las víctimas y de la aplicación del Derecho Internacional Humanitario (DIH) y con un enfoque basado en derechos.
- ✓ La promoción de la protección del espacio humanitario.
- ✓ La asunción de la coordinación y liderazgo de la AH prestada por cualquier administración pública del estado (de ámbito nacional, autonómico y local).
- ✓ La asunción de un rol de facilitador de procesos que refuercen la ayuda humanitaria.
- ✓ En aquellos escenarios en que sea necesario, la Cooperación Española utilizará y concretará el enfoque denominado VARD (Vinculación entre ayuda, rehabilitación y desarrollo) como modo de mejorar la coherencia de las actuaciones y de establecimiento de sinergias entre los diversos instrumentos y modalidades de ayuda.

142. Los ámbitos acción humanitaria que deberán recogerse en los MAP son la prevención de riesgos, así como la introducción del enfoque VARD (en coordinación con las direcciones geográficas y sectoriales de AECID). La acción humanitaria no computa como concentración. En aquellos casos que proceda, **la acción humanitaria deberá recogerse como un capítulo específico en el MAP**. Para cada MAP que incluya acción humanitaria, la Oficina de Acción Humanitaria de AECID apoyará específicamente a la OTC y Grupo Estable de Coordinación en la elaboración del capítulo específico acción humanitaria del mismo, teniendo como documentos de referencia la Estrategia de Acción Humanitaria de la Cooperación Española y el Plan Estratégico Operativo de la OAH-AECID (pendiente de aprobación en Equipo Directivo AECID).

5.2. Cuadro de Asociación

143. Una vez seleccionados las orientaciones estratégicas, prioridades transversales y líneas de acción que van a contribuir a la consecución en las que se va a trabajar, se deberá reflejar para cada una de ellas los siguientes aspectos:

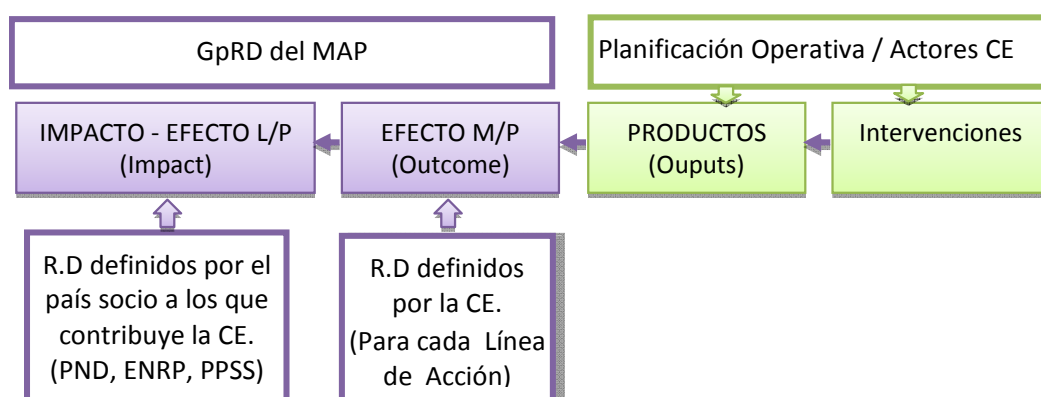
- ✓ Qué actores de la Cooperación Española participan incluyendo a ONGD, organizaciones de mujeres u otros actores representantes de la defensa de las otras transversales según contexto, universidades, empresas o sindicatos.
- ✓ Quien es el donante líder.
- ✓ Si hay cooperación delegada y con qué donantes se comparte el apoyo.
- ✓ Si hay Ayuda Programática y especificar el /los instrumentos financieros utilizados.
- ✓ Si hay presencia indirecta a través de un organismo multilateral con fondos españoles.
- ✓ Con qué socios principales en cada una de las orientaciones estratégicas (del gobierno central normalmente, pero puede incluir gobiernos descentralizados, sector privado, otras instituciones...).
- ✓ Si hay financiación a través del Fondo de Cooperación de Agua y Saneamiento, FONPRODE u otros fondos similares.
- ✓ Si hay Programación Conjunta con algún donante de la UE.

5.3. Marco de Resultados de Desarrollo

144. El marco de resultados debe alentar los actores de desarrollo a centrarse en la colaboración y en la creación de alianzas, y promover la sostenibilidad de los resultados con medidas que mejoren la apropiación local y el desarrollo de capacidades. **Por tanto, llama a todos los actores del proceso de desarrollo a centrar su atención, y sus procesos de decisión, en el logro de resultados de desarrollo a largo plazo, definidos por los países socios que apoyamos**, para ser colectivamente más eficaces, facilitar y permitir el liderazgo del país en su proceso de desarrollo y tender hacia una mayor transparencia y rendición de cuentas mutua. Esto va más allá de la aplicación de una metodología, e implica cambios institucionales profundos, el refuerzo de nuestras capacidades de dialogo y análisis y avances en tareas de seguimiento y evaluación para sustentar mejor la toma de decisiones.

145. Al adoptar un enfoque de Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD) se está poniendo el énfasis de la asociación con el país socio en los resultados de desarrollo del país, esto es, en los niveles de impacto y efectos a largo plazo considerados en el plan o planes del país que si bien son producidos por múltiples factores, hay una contribución a estos efectos por parte de la estrategia de asociación de la CE con el país.
146. **El Marco de Resultados refleja el enlace entre el marco de políticas y estrategias del país socio y el de la Cooperación Española** y debe permitir realizar un seguimiento de los resultados conseguidos por el conjunto de actores de la CE presentes en el país. Por tanto, en el MAP se indican por un lado los **resultados de desarrollo del país a los que pretende contribuir la CE. (Impactos en el país/Efectos a largo plazo)**, así como **los resultados definidos por la CE (Efectos a medio plazo)** con los que se espera contribuir a la consecución de los resultados de desarrollo definidos por el país socio. Estos resultados de la CE serán el referente para las programaciones operativas de los diferentes actores de la Cooperación Española presentes en el país.

Fig. 6 Los resultados de desarrollo de la GpRD del MAP y la cadena de resultados



147. La definición de estos resultados intermedios de la CE permitirá llevar a cabo un adecuado seguimiento del MAP. Por este motivo se deben establecer indicadores que la CE pueda medir. Para definir estos resultados, se recomienda establecer al menos uno para cada una de las líneas de acción en las que se va a trabajar para contribuir a la consecución de los RD del país.
148. La selección/definición de los RD del país a los que la CE va a contribuir forma parte del proceso de diálogo con el país socio. Puede ocurrir que estos resultados de desarrollo no sea fácil identificarlos en los planes nacionales o no estén formulados y sea difícil su concreción.

Fig. 7 La GpRD en el MAP

	NIVEL OPERATIVO	
	<i>Correlación P.D</i>	<i>Correlación con las PO de los diferentes actores de la CE</i>
IMPACTO EN EL PAÍS		

O.GENERALES (PND /ERP/PPSS) (IMPACTO)	R.D del país (PND/ERP/PPSS) a los que contribuye la CE (EFECTOS LP)	INDICADOR (CON META)	F.V	LÍNEA DE BASE	RIESGOS	O.E DEL PD	LÍNEAS DE ACCIÓN	R.D de la CE (EFECTOS MP)	INDICADOR con meta	F.V	ACTORES CE

149. El Marco de Resultados de Desarrollo, se articulará en torno a las orientaciones estratégicas del PD y éstas, a su vez, en torno a las líneas de acción señalando la correlación entre estas y los RD del país socio. **Se indicará a través de qué instrumentos de la Cooperación Española se va a llevar a cabo la asociación con el país y los actores implicados.**

150. Para elaborar un sistema de seguimiento adecuado a los diferentes niveles, el Marco de Resultados deberá contemplar indicadores y fuentes de verificación de los resultados de desarrollo del país (definidos junto con país socio), así como de los resultados de desarrollo definidos por la CE **que permitirán medir su consecución.**

151. Se dan las siguientes orientaciones para elaborar el marco de resultados:

- ✓ Ajustar la relación de los resultados de desarrollo del país socio y sus políticas y estrategias sectoriales (previamente identificados) con las orientaciones estratégicas y líneas de acción del Plan Director al que corresponden.
- ✓ Concretar la formulación de los resultados de desarrollo a largo plazo a los que la Cooperación Española en su conjunto desea contribuir en el país. **Los resultados deben ser objetivos, cuantificables, con un marco temporal incorporando la perspectiva de género.**
- ✓ Definir con el país socio los **indicadores, la línea de base y las fuentes de verificación asociados** a los Resultados de Desarrollo (que serán siempre las fuentes estadísticas del propio país socio, o en su defecto, los provistos por NN.UU, Banco Mundial u otros organismos internacionales o locales).
- ✓ Seleccionar **indicadores de desarrollo que tengan en cuenta el impacto de género y cuyo seguimiento esté garantizado por el país socio (o un organismo multilateral)** o del que se pueda disponer de línea de base o información periódica. Si no, no tendrá utilidad como mecanismo de seguimiento.
- ✓ En condiciones normales, **la línea de base** debe existir previamente. De no ser así, se puede seleccionar la más reciente disponible, y/o incorporar posteriormente, a lo largo de la vigencia del Marco de Asociación, las que se vayan estableciendo desde el país socio y comunidad de donantes, y trabajar como CE para apoyar esta tarea. Se dará prioridad a aquella línea de base que incorpore el enfoque de género y diversidades según contexto y se trabajará en su incorporación efectiva cuando no ésta no exista.
- ✓ Identificar la posible existencia de **riesgos sobre los resultados de desarrollo** del país esperados.
- ✓ Definir los **resultados de desarrollo que el conjunto de la CE espera alcanzar. Para estos resultados se identificarán indicadores y fuentes de verificación que servirán para llevar a cabo el seguimiento de la acción de la CE en el país.**

- ✓ Identificar los instrumentos y modalidades) más adecuados, así como los actores de la Cooperación Española implicados.

152. Los **resultados de desarrollo** deben establecer efectos positivos para la igualdad de género (mejora tanto para hombres como para mujeres y personas que sufren dobles y triples discriminaciones, en condiciones, utilización, acceso, comportamiento, distribución de oportunidades, etc.) o relativos a mejoras en el desempeño en el caso de las instituciones. También debe asegurarse que no suponen un impacto ambiental negativo y que tienen en cuenta el medioambiente. Además en todos ellos hay que asegurar siempre que son concretos, que están acotados y no son ambiguos.

Ejemplo 1. Resultado de desarrollo definido como: *Apoyadas iniciativas de promoción de tejido económico productivo en zonas rurales a partir de sistemas energéticos basados en fuentes renovables y tecnologías localmente apropiadas, especialmente aquellas que cuenten con la participación de grupos de mujeres, que trabajan por la igualdad de género.*

En este caso no se ve claramente hasta qué punto “apoyar iniciativas” puede ser un resultado de desarrollo, ya que no representa de manera directa un efecto positivo en personas o instituciones. Para conseguir esto se podría reformular con un enunciado del tipo “*Las personas/instituciones de la región A desarrollan iniciativas productivas que mejoran/permiten...*”.

153. **Se recomienda no mezclar fines y medios**, es decir, no es necesario indicar de qué manera se piensa obtener un determinado resultado con expresiones del tipo: mediante, a través de...Es necesario asegurar que en el enunciado de los resultados no aparezcan varios resultados de desarrollo en el mismo enunciado. Los resultados de desarrollo deben expresarse como el resultado de los esfuerzos realizados.

Ejemplo 2. Resultado cuyo enunciado es: *Promovida la puesta en valor y la conservación de los ecosistemas a través de la mejora en la gestión de las áreas protegidas, especialmente las Áreas Marinas Protegidas y las Reservas Marinas, incorporando en la misma la participación de las poblaciones directamente afectadas, favoreciendo, en especial, la igualdad de género en la participación de las mujeres.*

En este ejemplo, como en el anterior, habría que definir con más detalle el resultado de desarrollo (el fin que se persigue) desde la perspectiva de la mejora de condiciones, uso o acceso por parte de la población/institución beneficiaria, así como la transformación de su realidad para la igualdad. También habría que evitar explicar el cómo se va a llevar a cabo, ya que esta información irá apareciendo en la matriz de resultados según se avance en la cumplimentación de indicadores, líneas de base y metas. De este modo, un posible enunciado para este ejemplo podría ser: “*La institución B cuenta con planes de gestión de las áreas protegidas que permite la conservación de los ecosistemas...*”.

Ejemplo 3. Consideremos ahora el siguiente enunciado de un posible resultado de desarrollo: *Mejoradas las condiciones de habitabilidad de la población urbana desfavorecida de la Región Z a través de la dotación de servicios básicos, la implementación efectiva de herramientas de ordenamiento territorial barrial, la generación de ingresos y el fortalecimiento de la sociedad civil.*

De nuevo, se explican los medios que se van a utilizar para conseguir el resultados planteado. Una propuesta de enunciado podría ser: “*La población urbana desfavorecida de la Región Z cuenta con/tiene acceso a condiciones de habitabilidad...*”. Más adelante, según se vaya trabajando el marco de resultados, se verá que es necesario diseñar productos e indicadores relacionados con la dotación de servicios básicos, la implementación efectiva de herramientas de ordenamiento territorial barrial, la generación de ingresos y el fortalecimiento de la sociedad civil. Será necesario integrar datos desagregados de sexo y con análisis de género.

154. **En cuanto a los indicadores**, es importante tener en cuenta que un indicador sirve para dar seguimiento al nivel de cumplimiento de los resultados esperados, es decir, deben proporcionar información cuantificable que evidencie el progreso o retroceso de los resultados. En ocasiones, se detecta que algunos de los enunciados de los indicadores de resultado, no son tales sino más bien indicadores de producto (en el nivel de PO) cuya consecución daría lugar a los resultados. Es recomendable que los indicadores de resultados incorporen la meta y el marco temporal en el que se quiere conseguir el resultado de desarrollo, así como datos desagregados y con análisis de género, y de diversidades.

Para el Ejemplo 2, algunos indicadores (incluyendo meta y marco temporal) que midieran la consecución del resultado podrían ser:

2.1.- *En 2015 existe un plan de gestión para cada área protegida elaborado, aprobado y en implementación, con datos y análisis de género integrados;*

2.2.- *En 2015 al menos el 50% de los pobladores que se benefician de actividades generadoras de renta en áreas protegidas son mujeres.*

2.3.- *En 2015, el 100% de los planes de gestión incorporan SIG como herramienta de gestión;*

2.4. *En 2016 se cumple al menos el 40% de las metas establecidas en los planes de gestión.*

Para el Ejemplo 3 (acceso a condiciones de habitabilidad) podría cometerse el error de confundir indicadores de resultado con indicadores de producto, como se citaba anteriormente. En ocasiones, para este tipo de resultados se pone como indicador 'Número de casas construidas', 'Puntos de acceso a agua en funcionamiento',... y no es del todo correcto, ya que estos son indicadores de producto. Indicadores de resultado en este caso podrían ser por ejemplo: "% de población urbana desfavorecida con acceso a vivienda", "% de población con acceso a agua...".

155. **En cuanto a las líneas de base** hay que tener en cuenta que es importante definir indicadores que tengan disponible una línea de base para poder valorar el avance en los próximos años. Puede ocurrir que la línea de base no exista pero que se considere importante para poder medir, en ese caso se podría plantear un producto para la obtención de la/s misma/s. Dicha línea de base ha de incorporar un adecuado análisis de género, y de acuerdo a contexto del país o zona de diversidades.
156. **En cuanto a los riesgos**, hay que tener en cuenta que los riesgos son factores o elementos, fuera del control directo de la CE, cuya intervención o aparición tiene una influencia negativa y puede poner en riesgo la estrategia definida. Los riesgos se deben asociar a cada uno de los resultados de desarrollo esperados. En el cuadro sólo deben incluirse los riesgos calificados con nivel de riesgo "alto". En caso de existir, deben indicarse qué medidas se van a establecer orientadas a su neutralización o reducción de su impacto.

PLANTILLA DE LA ETAPA 2. DECISIONES ESTRATEGICAS

Orientaciones estratégicas de concentración y de salida Descripción de las mismas con las líneas de acción de cada una, zonas geográficas y las prioridades transversales, especialmente GED.

Programación Conjunta con otros donantes. Describir en caso que se lleve a cabo: con quién, qué acciones, monto y calendario.

Cooperación delegada. Describir en caso que se lleve a cabo: socios, intervenciones, monto y calendario.

Cooperación Multilateral. Describir en caso que se lleve a cabo: organismos, tipo de intervenciones, monto y calendario. También indicar en caso que sea regional o multipaís.

Ayuda programática (Describir en caso que se lleve a cabo).

Acción humanitaria .Describir en caso que se lleve a cabo: intervenciones, monto y socios y cómo se va a incorporar la perspectiva de género y el enfoque medioambiental en dichas intervenciones.

Cuadro de asociación con las orientaciones estratégicas del IV Plan Director 2013-2016. (Tener en cuenta los aspectos a incluir recomendados en la tabla sobre cooperación delegada, apoyo presupuestario o AOD multilateral).

	Correlación sectorial		Alcance territorial	Actores de la CE		Socios en el país
	Orientaciones PD	Líneas de acción PD	Zona Geográfica	Líder	Participante	

Marco de resultados de desarrollo En el marco de resultados deben aparecer todas las intervenciones que va llevar a cabo la CE (incluidas aquellas dirigidas a la sostenibilidad ambiental, la promoción de la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, la diversidad y los derechos humanos). Se deben incluir también el Fondo del Agua y FONPRODE.

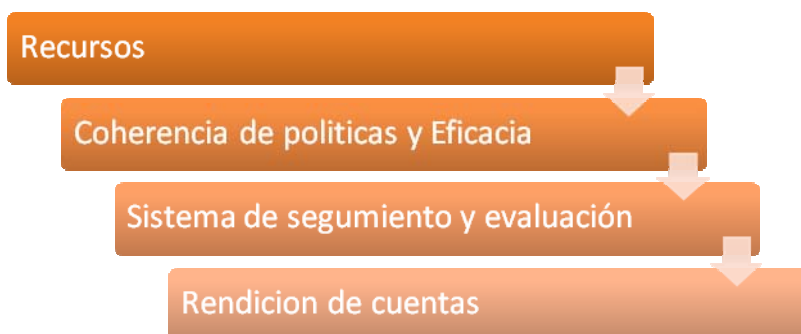
IMPACTO EN EL PAÍS						NIVEL OPERATIVO						
						Correlación P.D		Correlación con las PO de los diferentes actores de la CE				
OBJETIVO (PND /ERP/PPSS) (IMPACTO)	R.D del país (PND/ERP/PSS) a los que contribuye la CE (EFECTOS LP)	INDICADOR (CON META)	F.V	LÍNEA DE BASE	RIESGOS	O.E DEL PD	LÍNEAS DE ACCIÓN	R.D de la CE (EFECTOS MP)	INDICADOR con meta	F.V	ACTORES CE	Instrumentos /Modalidades

6. ETAPA 3. ESTRATEGIA DE ASOCIACION

Producto a entregar	Participantes
<ul style="list-style-type: none">• Documento de la Etapa 3 con los puntos descritos en la plantilla adjunta	<ul style="list-style-type: none">• En terreno: GEC, gobierno, instituciones socias y sociedad civil• En sede: Equipo País Ampliado AECID y SGCID

¿Qué se pretende conseguir en esta Etapa?

157. Una vez tomadas las decisiones sobre los resultados de desarrollo del país a los cuales se pretende contribuir, así como los instrumentos y el rol que desempeñará la Cooperación Española recogido en un marco de gestión para resultados de desarrollo, se incorporarán a la estrategia los recursos que se asocian a este marco, los elementos de Eficacia de la Ayuda, Coherencia de Políticas para el Desarrollo así como los mecanismos seguimiento y evaluación y de rendición de cuentas.



¿QUIENES

PARTICIPAN EN ESTA

ETAPA?

158. En esta Etapa, como en las anteriores, es importante la participación de todos los componentes del GEC, en dialogo con las instituciones gubernamentales y organizaciones socias.

¿QUÉ SE ENTREGA COMO DOCUMENTO ETAPA 3?

159. El documento de la Etapa 3 debe incorporar un resumen de cada uno de los apartados según los puntos indicados en la plantilla.
160. La información procesada y redactada en la Etapa 3 será validada por el GEC y enviada para ser revisada en reunión de Equipo País Ampliado. Una vez revisada y devuelta a terreno e incorporadas las consideraciones oportunas, será validada por AECID y la SGCID.
161. La información procesada y redactada en la Etapa 3 corresponde a los apartados finales del documento MAP (ver el índice del documento en el Apdo. 2.3 de la presente metodología).

CONTENIDOS DE ESTA ETAPA

6.1. Recursos

162. El Marco de Asociación también deberá reflejar –de forma indicativa- los siguientes recursos:

- ✓ Recursos comprometidos para los siguientes 4 años por la Cooperación Española (con la salvedad legal que corresponda de disponibilidad presupuestaria), explicitando de forma aproximada su distribución por cada orientación estratégica, prioridad transversal, apoyo presupuestario general, o ayuda extra-presupuestaria.
- ✓ Asimismo se incluirán, en los casos que proceda, las previsiones asociadas a programas de canje de deuda o de cancelación de la misma, aunque no siempre pueden preverse con suficiente antelación al depender de acuerdos y condiciones externas.
- ✓ Si se busca coherencia con el planteamiento, será necesario asignar porcentajes mínimos para la aplicación de las prioridades transversales en cada intervención que garanticen su aplicación.
- ✓ Previsión de fortalecimiento de las capacidades de la Cooperación Española necesarios para el cumplimiento adecuado de la propuesta del Marco de Asociación.

163. De forma recíproca en la asociación, debería recogerse:

- ✓ Recursos comprometidos por el país socio para el logro de los mismos resultados de desarrollo.
- ✓ Recursos comprometidos por otros donantes para los mismos objetivos (solo en caso de Programación Conjunta).

6.2. Compromisos en materia de Eficacia de la Ayuda

164. Se deberán especificar aquellos compromisos directamente referidos a los principios de eficacia de la ayuda, acordados mutuamente con el país socio, y que deberán comprometer tanto al país como a la Cooperación Española.

165. En ese sentido, en la medida en que en el país haya puesto en marcha un *Donor Performance Assessment Framework* (Donor PAF) – Marcos de Evaluación del Desempeño de Donantes-, debería señalarse y relacionarse en este momento del proceso. Siempre que sea posible, la Cooperación Española se sumará a la elaboración de los Marcos de Evaluación del Desempeño de Donantes, que permiten valorar los logros que cada donante en relación con sus compromisos en eficacia de la ayuda en el país, en base a indicadores y metas consensuados entre el conjunto de donantes y el país socio.

6.3. Coherencia de Políticas para el Desarrollo

166. El Examen de Pares que hizo el CAD a la Cooperación Española en 2011, señalaba en una de sus recomendaciones que: *“Para gestionar los esfuerzos de coherencia de políticas para el desarrollo de manera que informe e influya en la política, España debería reforzar su capacidad para analizar las políticas de coherencia, y garantizar que la información sobre el análisis y las decisiones de coherencia de políticas fluye libre y eficazmente entre los órganos existentes”*.
167. La coherencia de políticas para el desarrollo (CPD) supone que los donantes aseguran que sus políticas “sectoriales” o “no-AOD” promueven o al menos no dañan los logros alcanzados en resultados de desarrollo. Implementar el principio de CPD supone tratar de minimizar el riesgo de producir efectos negativos sobre los objetivos de desarrollo, buscando la existencia del mejor impacto posible de cada política o de cada intervención en cualquiera de sus ámbitos. La consideración de las repercusiones de cada política sobre el desarrollo de los países pobres debe buscar ser compatible con la consecución de sus objetivos sectoriales tradicionales.
168. Bajo el liderazgo del Embajador y la dinamización de la OTC, se recomienda que los Marcos de Asociación incorporen un mapeo de las políticas no-AOD españolas dirigidas hacia ese país, realizando dentro del GEC un debate sobre las sinergias en términos de desarrollo de las mismas, en base a las evidencias disponibles.
169. Como paso previo, es importante que se conozcan los compromisos en materia de CPD del Plan Director así como el proceso de marcos de asociación y la integración de la CPD en los mismos, a través de los puntos focales CPD en los diferentes ministerios (quienes informarán a su vez al personal de las oficinas comerciales, y eventualmente a consejeros/as sectoriales), Embajadores/as (quienes informarán a consejeros/as en las Embajadas), Cámaras de Comercio, representación del sector privado empresarial español y AECID (quien informará a los coordinadores de las OTC).
170. El GEC elaborará propuestas de implementación CPD, que deberán ser validadas por las Embajadas y puntos focales en los respectivos Ministerios.
171. Tanto la Embajada en el país como el punto focal en el Ministerio en España deben apropiarse tanto de los diagnósticos como de las propuestas realizadas en terreno por sus respectivos equipos, aportando sus comentarios y finalmente su visto bueno, con el objetivo de contar con visiones consistentes en terreno y sede.
172. Es esencial asegurar que el trabajo de identificación de políticas no-AOD con potencial impacto en desarrollo, así como el posterior debate en el GEC, se lleve a cabo con la efectiva implicación y activa participación de las consejerías técnicas (i.e. OFECOME, consejero económico, etc.). Para ello, SGCID está en comunicación con los diferentes Ministerios de la AGE a través de sus respectivos puntos focales miembros de la Red de Puntos Focales en CPD.
173. Ello viene a complementar la relación preexistente que mantiene SGCID de forma regular y continua con Ministerios como los que tiene competencias en agricultura, economía, comercio, sanidad, servicios sociales e igualdad. En particular, SGCID realiza reuniones específicamente con el MINECO, en las que poder intercambiar sobre las preocupaciones concretas en relación con el canje de deuda, y para tratar sobre el nuevo FIEM¹⁵ y la

¹⁵ Ley 11/2010, de 28 de junio, de reforma del sistema de apoyo financiero a la internacionalización de la empresa española.

articulación de las empresas españolas con los MAP. Se recomienda a los Coordinadores/as de OTC que hagan llegar la información sobre puntos focales a la Embajada y a sus consejeros/as.

6.4. Sistema de seguimiento y evaluación

174. El seguimiento y la evaluación son elementos críticos para el éxito de los Marcos de Asociación País. En concreto, el seguimiento permanente del avance en el logro de los resultados es fundamental para conocer si las acciones de cooperación se están ejecutando conforme a lo previsto y para verificar si se está en el camino de lograr los resultados planteados en el documento MAP.
175. Un adecuado sistema de seguimiento permitirá detectar cambios en el entorno y validar la lógica de las intervenciones, y suministrará información que indique si ajustarlas o reorientarlas en caso de que sea necesario. La información generada a través de un seguimiento sistemático también proporciona insumos fundamentales para la revisión intermedia y la evaluación, y contribuye a aumentar la transparencia y mejorar la rendición de cuentas.
176. El documento MAP deberá incluir un sistema de seguimiento y evaluación, cuyas etapas y mecanismos se referencia en la Fase II de la presente metodología. El sistema de seguimiento diseñado debe ser sencillo; contendrá un número asequible de indicadores y fuentes de verificación y se limitará sólo a los aspectos relevantes vinculados al propio contenido del MAP. Contará con datos desagregados por sexo y análisis de género, y en lo posible con datos que reflejen las diversidades sobre todo de raza-etnia y formas de discriminación.
177. En este sentido, el sistema de seguimiento del MAP no agota todas las fuentes posibles de información y ha de entenderse como un sistema en cascada, que se articula, por un lado, con los sistemas de seguimiento del país socio y, por otro, con los sistemas de seguimiento de las programaciones operativas de los diferentes actores de la Cooperación Española (que a su vez se nutren de los sistemas de seguimiento de las intervenciones). En el caso de existir procesos de planificación conjunta o coordinada entre donantes, habrá que tener en cuenta, asimismo, los posible sistemas conjuntos de seguimiento.

Fig. 8 Relación de los Sistemas de Seguimiento



178. Deberá asegurarse que los indicadores que se tomen como referencia sean los del país socio, siempre y cuando resulten adecuados a lo previsto en el MAP; también se podrán establecer indicadores diferentes cuando se justifique su necesidad (indicadores consensuados por otros donantes activos en el país o aquellos cuyo uso esté extendido y aceptado a nivel internacional). Las fuentes de verificación seleccionadas deberán ser fiables y de fácil acceso para alimentar los indicadores elegidos. Si no fuera así, el MAP convendrá los mecanismos necesarios para actualizar periódicamente la información necesaria para su seguimiento. En estos casos, el MAP también podrá considerar las medidas encaminadas al fortalecimiento de los sistemas de información, seguimiento y evaluación de los países socios.
179. Es fundamental que desde las etapas de diseño del MAP se tenga en cuenta que el Marco de Asociación va a ser evaluado, y, por tanto, deberán incorporarse adecuadas herramientas de recolección y sistematización de la información más relevante. Esto favorecerá la evaluabilidad y permitirá optimizar los recursos disponibles para la realización de la evaluación.
180. En todo caso, deberá preverse en el MAP:

- ✓ A qué se va a dar seguimiento (gestión del MAP, coherencia de políticas, productos de las intervenciones, contribución a los resultados de desarrollo, etc.).
- ✓ Quién asume la responsabilidad de centralizar y sistematizar la información recibida y de actualizar las matrices de indicadores del MAP.
- ✓ Qué actores de la Cooperación Española asumen la responsabilidad de proporcionar la información necesaria para el seguimiento del MAP, con qué periodicidad se remite la información al agente responsable de centralizarla (trimestral, semestral, anual, etc.) y a través de qué mecanismos (celebración de reuniones o videoconferencias, mediante una aplicación informática, etc.).
- ✓ Qué recursos y capacidades se prevén para asegurar un adecuado seguimiento del MAP (aplicaciones informáticas, recursos humanos y presupuesto asignado a seguimiento y evaluación, etc.).
- ✓ Cómo se va a llevar a cabo el seguimiento y qué productos se generarán (indicadores incluidos en las matrices de resultados, fichas, informes periódicos, reuniones, etc.).
- ✓ Con qué periodicidad se producirá el seguimiento y cuándo se elaboraran los informes de seguimiento del MAP (como mínimo una vez al año).
- ✓ Contar con datos con análisis de género y en lo posible que muestren cambios de las diversidades y peores formas de discriminación.

6.5. Rendición mutua de cuentas

181. Este paso busca generar mecanismos de rendición de cuentas y transparencia, no sólo entre la Cooperación Española y el Gobierno socio, sino incorporando al conjunto de actores involucrados, así como que sea también un mecanismo transparente para la sociedad civil del país socio. En ese sentido, trasciende la visión clásica de los seguimientos a las Comisiones Mixtas, y es preciso asegurarse de que el mecanismo de rendición de

cuentas no sea un mecanismo falto de transparencia y acotado únicamente a la relación entre AECID y Gobierno socio.

182. En concreto, se recomienda:

- ✓ Identificar los mecanismos de rendición mutua de cuentas (o marcos de diálogo y coordinación) ya existentes entre el país y otros donantes, sumándose la Cooperación Española a uno de los existentes.
- ✓ Hacer públicas las responsabilidades sobre resultados de desarrollo que asume la Cooperación Española, así como el país socio y otros donantes, acordados en base a la política nacional de desarrollo o equivalente.
- ✓ Los informes y evaluaciones de la Cooperación Española serán accesibles para el conjunto de los actores de desarrollo en los países socios. Los resultados de los Marcos de Evaluación del Desempeño de donantes, de los informes de valoración del desempeño independientes, así como documentos oficiales como el Informe de Monterrey y el informe de seguimiento anual (anterior seguimiento PACI) se harán públicos.
- ✓ Siempre que sea posible, la Cooperación Española se sumará al Marcos de Evaluación del Desempeño de donantes (en inglés “donors PAF”, Performance Assessment Framework) existentes que permiten valorar el desempeño de cada donante en relación a sus compromisos en eficacia de la ayuda.
- ✓ La rendición mutua de cuentas se realizará sobre la base de los informes de resultados de los países socios, complementados por los de la Cooperación Española y de otros donantes, y por los informes de evaluación independientes y creíbles disponibles.
- ✓ Es preciso garantizar la participación de organizaciones especializadas en género del país socio en los procesos de rendición de cuentas mutuas, tanto de los entes gubernamentales de igualdad, como de las organizaciones de mujeres y feministas de la sociedad civil. En la medida que lo requiera el contexto del país con organizaciones representativas de las otras prioridades transversales.

PLANTILLA DE LA ETAPA 3. ESTRATEGIA DE ASOCIACIÓN

Recursos. Establecer al menos una referencia porcentual para cada una de las líneas de acción. Para garantizar la correcta consideración de los enfoques transversales se recomienda establecer una asignación de porcentajes mínimos. Es necesario incluir igualmente una asignación de porcentaje para las prioridades transversales priorizadas que se incluirán en su caso en el nivel operativo.

Impacto en el país	Correlación P.D		Nivel operativo				Recursos por año y línea de acción en porcentajes			
			R.D de la CE	Actores CE	Instrumentos /Modalidades	Prioridad Transversal	1	2	3	4
Resultados del país a los que contribuye la CE	O.E	Líneas de Acción								

Compromisos en materia de eficacia

Coherencia de políticas: enumerar las iniciativas con más relevancia.

Sistema de Seguimiento y Evaluación: indicar los mecanismos que se van a establecer a lo largo de la vida del MAP para conocer el avance en el logro de resultados o los posibles obstáculos encontrados (Las instrucciones para su adecuada elaboración, se encuentran en la Fase II de la presente Metodología).

Indicar también a que se va a dar seguimiento, los responsables de proporcionar la información para el seguimiento del MAP y el responsable de centralizar y sistematizar la información y de actualizar las matrices de indicadores. Señalar los recursos y capacidades que se prevén para el seguimiento del MAP, los mecanismos para llevar a cabo el seguimiento y los productos que se generarán, la periodicidad con la que se actualizarán los indicadores, con la que se celebrarán las reuniones de seguimiento y con la que se elaborarán los informes de seguimiento.

Rendición mutua de cuentas: indicar los mecanismos que se van a llevar a cabo.

FASE 2. IMPLEMENTACION, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL MARCO DE ASOCIACION PAIS

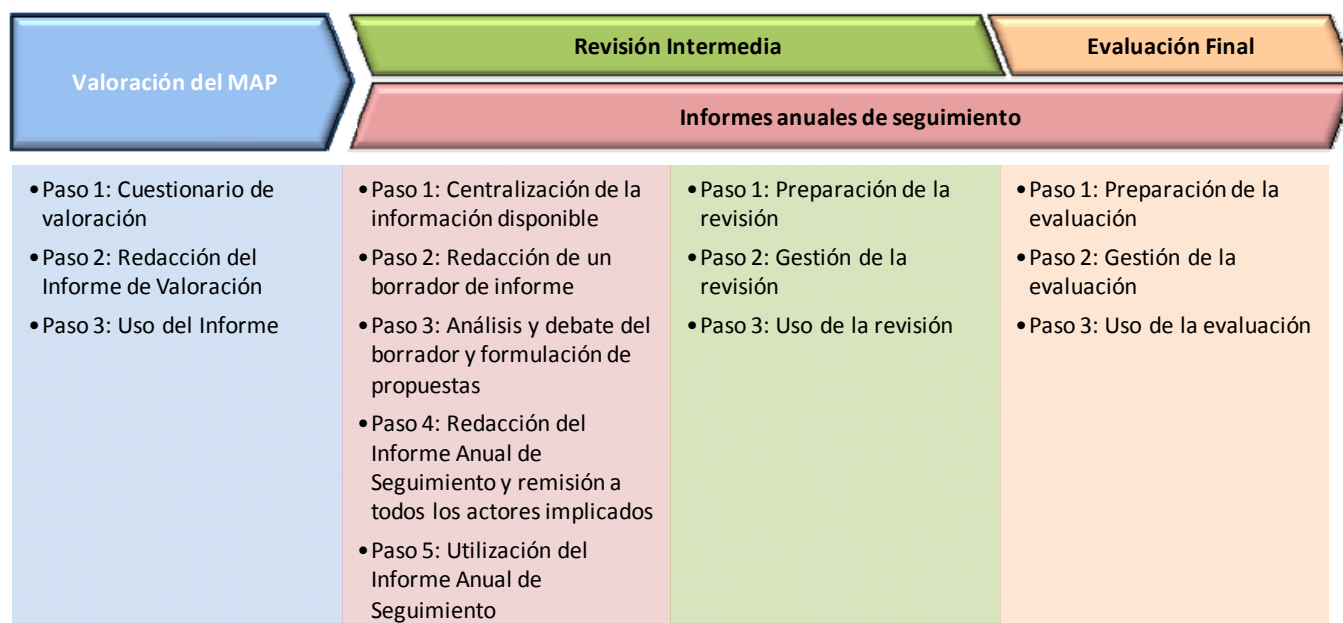
183. El MAP es el documento marco de planificación estratégica de la Cooperación Española a escala país y, como tal, ha de servir como referente para el desarrollo de los restantes instrumentos de planificación de carácter geográfico, para la puesta en marcha de las actuaciones vinculadas a la agenda de eficacia y calidad, y para el despliegue del programa de cooperación con el país socio.
184. La implementación de las previsiones de los MAP se materializa, por tanto, a través de actuaciones y de intervenciones concretas que, teniendo como referente la contribución a los resultados de desarrollo del país socio, generan cambios que, de manera agregada, dan lugar a los efectos o resultados de la Cooperación Española, tal y como se explica en la Fase I de esta Metodología.

Fig. 9 Niveles de planificación y ejecución de la Cooperación Española a nivel país



185. Con el fin de garantizar que los Marcos de Asociación integren desde el principio el seguimiento y la evaluación, en la etapa 3 de la Fase I de la Metodología se exponen los aspectos básicos que han de tenerse en cuenta a la hora de diseñar el sistema de seguimiento y evaluación de los MAP. En esta Fase II se ofrecen algunas orientaciones adicionales para el diseño del sistema de seguimiento y evaluación de los MAP y se aportan herramientas para facilitar la elaboración de los productos clave del seguimiento y la evaluación del MAP en el nivel estratégico.
186. De igual manera que en la Fase I de los MAP se integrarán las prioridades transversales en la Fase II, desde la implementación, el seguimiento y la evaluación. Siempre que sea posible de acuerdo a la información disponible en los países socios.

Fig. 10 Proceso de Evaluación y Seguimiento del Marco de Asociación País



7. VALORACION DE LA FASE I DEL MAP

Producto resultante	Participantes	Cuando
<ul style="list-style-type: none"> Ficha de valoración del proceso con los puntos descritos en la plantilla adjunta 	<ul style="list-style-type: none"> En terreno: OTC y GEC En sede: SGCID 	<ul style="list-style-type: none"> Un mes después de la firma del MAP

¿Qué se pretende conseguir?

187. Realizar una valoración del proceso MAP al finalizar la Fase I, permitirá disponer de datos de partida que serán necesarios para la realización de las siguientes etapas: seguimiento, revisión intermedia y evaluación final. Estos datos darán información que podrá ser utilizada para incorporar mejoras en caso necesario durante la implementación del MAP.
188. Se valoraran los siguientes aspectos del proceso de elaboración del MAP:

- ✓ Participación de los actores de la CE en terreno y sede.
- ✓ Coordinación y comunicación dentro del GEC y entre el GEC y sede.
- ✓ Gestión de la información.
- ✓ Contenidos de cada etapa de la Fase I.
- ✓ Utilidad de la metodología.

Pasos para la elaboración del Informe de Valoración

QUIÉN	QUÉ
Actores de la Cooperación Española	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionario de valoración <ul style="list-style-type: none"> Remisión del cuestionario a todos los actores implicados Cumplimentación del cuestionario y remisión a la OTC y a SGCID
OTC	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionario de valoración <ul style="list-style-type: none"> Remisión del cuestionario a todos los actores implicados Cumplimentación del cuestionario y remisión a la OTC y a SGCID Redacción del Informe de Valoración <ul style="list-style-type: none"> Elaboración de un borrador sobre la base del cuestionario Debate y comentarios sobre el borrador Incorporación de comentarios, redacción del informe final y remisión del mismo a los miembros del GEC y a SGCID
GEC	<ul style="list-style-type: none"> Redacción del Informe de Valoración <ul style="list-style-type: none"> Elaboración de un borrador sobre la base del cuestionario Debate y comentarios sobre el borrador Incorporación de comentarios, redacción del informe final y remisión del mismo a los miembros del GEC y a SGCID
SGCID	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionario de valoración <ul style="list-style-type: none"> Remisión del cuestionario a todos los actores implicados Cumplimentación del cuestionario y remisión a la OTC y a SGCID Uso del Informe <ul style="list-style-type: none"> Sistematización de los procesos de elaboración de los MAP y revisión, en su caso, de la Metodología y/o de los procesos

PLANTILLA DE LA FICHA DE VALORACION DE LA FASE I

País:

Fecha de firma del MAP:

Valoración sobre participación en terreno:

Dentro del GEC

Grado de implicación de los diferentes actores que componen el GEC señalando si ha sido equitativa o desigual y las posibles causas y posibles soluciones o fórmulas para favorecer la participación equitativa.

Grado de satisfacción en el GEC con el reparto de roles establecido.

Periodicidad de las reuniones en cada Etapa. Valorar si se considera que el número de reuniones y su distribución en el tiempo ha sido adecuadas.

Eficacia de las reuniones. Valorar si se han convocado con tiempo suficiente, si se han definido objetivos en cada reunión y han sido realistas, si han acudido a todas las reuniones la mayoría de los componentes del GEC y si han llevado la información preparada.

Aspectos a valorar positivamente:

Limitaciones encontradas:

Comentarios, recomendaciones y sugerencias:

Gobierno e instituciones socias

Grado de implicación. Señalar si han mostrado interés en el dialogo, si ha habido propuestas por parte de las instituciones o si la actitud de estas instituciones ante el diálogo ha sido pasiva- receptiva.

Mecanismos de dialogo establecidos.

Valoración del diálogo, calidad del mismo.

Periodicidad de las reuniones. Valorar si se considera que el número de reuniones y su distribución en el tiempo han sido adecuadas.

Aspectos a valorar positivamente:

Limitaciones encontradas:

Comentarios, recomendaciones y sugerencias:

Sociedad civil

Grado de implicación. Señalar si han mostrado interés en el dialogo, si ha habido propuestas por parte de las instituciones o si la actitud de estas instituciones ante el diálogo ha sido proactiva y/o receptiva.

Periodicidad de las reuniones. Valorar si se considera que el número de reuniones y su distribución en el tiempo han sido adecuados.

Grado de aceptación por parte de las instituciones gubernamentales del país socio a la participación de la sociedad civil.

Aspectos a valorar positivamente:

Limitaciones encontradas:

Comentarios, recomendaciones y sugerencias:

Valoración sobre coordinación y comunicación

Dentro del GEC

Reparto de responsabilidades. Valorar si ha habido un adecuado reparto de responsabilidades y si se han asumido de forma eficaz por parte de los componentes del GEC.

Liderazgo. Valorar si se ha establecido un líder claro dentro del GEC y se ha llevado a cabo de forma eficaz la dinamización y coordinación del proceso y ha habido participación democrática por parte de los actores de la CE dentro del GEC.

Comunicación: valorar si los mecanismos utilizados de comunicación interna han sido efectivos y todos los componentes del GEC han tenido conocimiento a tiempo de todos los avances producidos, novedades del proceso, de las convocatorias de las reuniones comunicaciones con sede, etc...).

Aspectos a valorar positivamente:

Limitaciones encontradas:

Comentarios, recomendaciones y sugerencias:

Del GEC con sede (AECID/SGCID)

Coordinación:

Comunicación con sede. Valorar la rapidez, pertinencia y calidad de las respuestas desde sede y si la información requerida ha sido satisfactoria.

Aspectos a valorar positivamente:

Limitaciones encontradas:

Comentarios, recomendaciones y sugerencias:

Valoración gestión de la información

Acceso a la información. Valorar si toda la información, tanto la generada en el proceso como la necesaria para la elaboración de las diferentes Etapas, ha estado disponible para todos los componentes del GEC bien a través de un espacio en la web o bien a través de envíos por correo electrónico.

Información compartida. Todos los componentes del GEC han compartido la información relevante que tenían disponible sobre: evaluaciones realizadas, lecciones aprendidas, estudios, etc...

Aspectos a valorar positivamente:

Limitaciones encontradas:

Comentarios, recomendaciones y sugerencias.

Valoración específica de los contenidos de la metodología:

Valorar en cada etapa si la metodología ha aportado la suficiente información para llevar a cabo el proceso y si se han encontrado limitaciones en alguno de los puntos en particular.

Etapas 1: Nota de Concepto. Valoración de: de la utilidad de la Etapa, de la conformidad con el orden y contenidos, del proceso de validación en sede, aspectos a valorar positivamente, limitaciones encontradas, recomendaciones y sugerencias.

Etapas 2: Análisis. Valoración de: de la utilidad de la Etapa, de la conformidad con el orden y contenidos, del proceso de validación en sede, aspectos a valorar positivamente, limitaciones encontradas, recomendaciones y sugerencias.

Etapas 2: Decisiones Estratégicas. Valoración de: de la utilidad de la Etapa, de la conformidad con el orden y contenidos, del proceso de validación en sede, aspectos a valorar positivamente, limitaciones encontradas, recomendaciones y sugerencias.

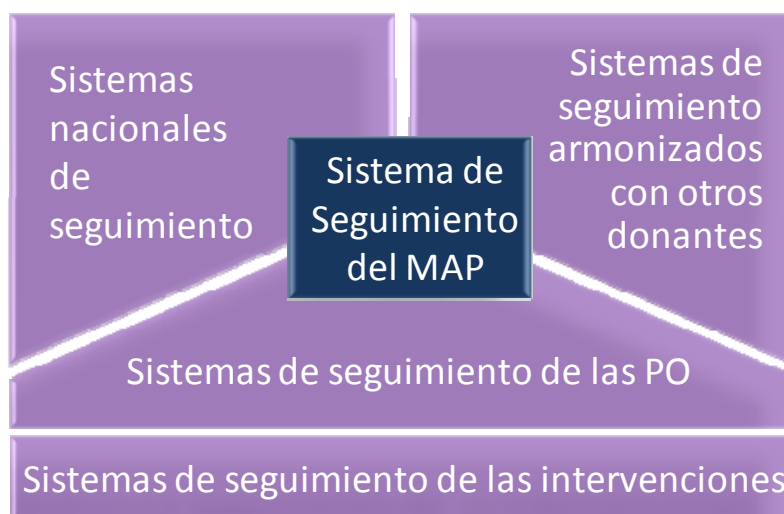
Etapas 3: Estrategia de Asociación. Valoración de: de la utilidad de la Etapa, de la conformidad con el orden y contenidos, del proceso de validación en sede, aspectos a valorar positivamente, limitaciones encontradas, recomendaciones y sugerencias.

Valoración de la metodología como instrumento de apoyo para la planificación estratégica de la CE.

8. SEGUIMIENTO

189. El seguimiento permanente y la revisión periódica son fundamentales para saber si los MAP se están ejecutando conforme a lo previsto y para verificar si se está en el camino de lograr los resultados buscados. Además, un adecuado seguimiento debe revisar los cambios en el entorno, ha de identificar los puntos críticos y posibles cuellos de botella en el cumplimiento de las prioridades y compromisos, y ha de suministrar información de cara a ajustar o reorientar algunas actuaciones o incluso la propia lógica de intervención en caso de que fuera necesario. La información generada a través de un seguimiento sistemático también proporciona insumos fundamentales para la evaluabilidad de los MAP y contribuye a aumentar la transparencia y mejorar la rendición mutua de cuentas.
190. Es importante subrayar que el seguimiento del MAP se efectúa en el nivel estratégico. Para dar cuenta de los cambios operados a ese nivel, además de utilizar en la medida en que sea posible los sistemas de información y seguimiento del país socio, el MAP ha de vincularse con los sistemas de seguimiento de los diferentes actores de la Cooperación Española que, partiendo de las intervenciones, suministrarán información relevante sobre el nivel operativo. En función de los instrumentos y modalidades utilizados por la Cooperación Española en cada país, el sistema de seguimiento del MAP también deberá tener en cuenta los mecanismos de seguimiento armonizados con otros donantes.

Fig. 11 Relación entre los sistemas de seguimiento



8.1. Elementos del sistema de seguimiento del MAP

191. El sistema de seguimiento del MAP ha de facilitar la recogida continua de la información relevante, su sistematización periódica, su análisis crítico en el seno del GEC y en sede, y la adopción de las medidas que resulten oportunas. Para ello, dicho sistema debe planificarse e implementarse teniendo en cuenta, al menos, los siguientes elementos:

Objeto del seguimiento

192. El objeto del seguimiento es el conjunto del MAP. Por tanto, es preciso considerar, en primer lugar, los elementos vinculados a la consecución de resultados de desarrollo y, en segundo lugar, aquellos que tienen que ver con la gestión estratégica de la Cooperación Española en el país socio y con la aplicación de la agenda de eficacia y calidad. En ambos casos se incluirá el seguimiento de la incorporación efectiva de los enfoques transversales.
193. En cuanto al primer aspecto, será fundamental la actualización periódica de los indicadores incluidos en las matrices de GpRD, tanto en lo que se refiere a los resultados de desarrollo del país socio como a los efectos de la Cooperación Española. Para ello, deberán articularse los mecanismos necesarios para recabar y sistematizar la información suministrada por los diversos actores.
194. Durante la Fase I se habrán establecido las correspondientes líneas de base y se habrán definido los indicadores oportunos, que podrán ser cualitativos o cuantitativos y deberán ser objetivamente verificables, específicos, medibles, alcanzables, realistas y referidos a un ámbito temporal determinado. Siempre que resulte razonable y factible, en la elaboración de los indicadores de carácter general los datos deberán poder desagregarse para dar cuenta de los enfoques transversales que en cada caso resulten relevantes. Sin perjuicio de ello, también podrán establecerse algunos indicadores específicos vinculados a uno o varios de dichos enfoques, que contemplen acciones específicas por ejemplo de género, o bien de programas para el empoderamiento de personas indígenas, o discapacitadas u otra que sufran formas de discriminación o de sostenibilidad ambiental. La propia calidad y utilidad de los indicadores deberá revisarse a lo largo de la vida del MAP, a fin de valorar si es preciso introducir algunos cambios o desarrollar herramientas alternativas de recolección de datos que permitan cubrir posibles lagunas de información.
195. En relación al seguimiento de la gestión y de la agenda de eficacia, se deberán tener en cuenta los elementos que inciden en la ejecución del MAP (capacidades y recursos disponibles, modalidades e instrumentos utilizados, características de los procedimientos, etc.), así como las cuestiones relativas al diálogo con el país socio, a la armonización con otros donantes, a la complementariedad entre los actores de la Cooperación Española y a su coordinación en sede y terreno, a la eficacia y calidad de la gestión del programa país, a la coherencia de políticas, o a la incorporación efectiva de los enfoques transversales. Para ello, se recomienda elaborar una matriz de seguimiento que establezca indicadores específicos para los resultados de gestión más relevantes.
196. En todo caso, **el seguimiento no debe limitarse a describir los cambios en los indicadores, sino que ha de incluir el análisis de los elementos críticos que pudieran estar condicionando el proceso de implementación del MAP, con el fin de facilitar la adopción de las medidas oportunas.** Esto implica relacionar la realidad externa al MAP (riesgos, oportunidades y elementos imprevistos vinculados al contexto del país socio o a la coyuntura general de la Cooperación Española) con el grado de cumplimiento de las previsiones del MAP y con el desarrollo de la ejecución de las intervenciones. Es importante tener en cuenta que el seguimiento de los enfoques transversales ha de garantizarse de una manera sistemática, así como la previsión de riesgos que su integración pueda producir, para poder solventarlo mediante acciones específicas.

Herramientas de seguimiento

197. Deberá establecerse cómo se va a llevar a cabo el seguimiento del MAP, cuáles serán las fuentes concretas de información, qué productos se generarán (matrices de indicadores,

fichas, informes, etc.) y cuáles serán los espacios de análisis y debate (reuniones presenciales, teleconferencias, foros virtuales, etc.). Se recomienda optar por procedimientos ágiles y realistas, acordes con los recursos y las capacidades existentes en cada país.

Participantes

198. El diseño del sistema de seguimiento deberá explicitar las responsabilidades de los diferentes actores implicados (suministro de información, elaboración de informes, participación en reuniones, etc.). Además, deberá concretarse quién será responsable de centralizar, sistematizar y agregar la información. Habitualmente, este rol lo desempeñará la OTC.
199. Es imprescindible asegurar una adecuada participación del país socio en el seguimiento global del MAP, para lo que se recomienda prever la constitución de una comisión paritaria. Garantizar en el seguimiento que participen las organizaciones especializadas en las prioridades transversales que ya han participado en la Fase I del MAP.

Recursos y capacidades

200. Se deberán prever los recursos económicos y las capacidades del sistema que se consideren precisos para asegurar el correcto seguimiento de las diferentes dimensiones del MAP (recursos humanos, presupuesto asignado a seguimiento, aplicaciones informáticas, modelos estandarizados, etc.).

Productos

201. El sistema de seguimiento del MAP ha de contemplar la información relevante sobre los distintos niveles de planificación e intervención. En este sentido, existirá una variedad de productos a los que se deberá prestar atención (actas de las reuniones periódicas de seguimiento, informes de seguimiento de las intervenciones, informes de seguimiento de las programaciones operativas y planificaciones de los diferentes actores, etc).
202. En el nivel estratégico, el producto clave es el Informe Anual de Seguimiento.

Periodicidad del seguimiento

203. La periodicidad del seguimiento deberá ajustarse en función de la disponibilidad de la información, de la toma de decisiones y de los recursos disponibles. **Sobre esta base, en el MAP se deberá establecer la periodicidad mínima con que se actualizarán las diferentes herramientas de seguimiento. En todo caso, se elaborará al menos un informe anual de seguimiento.**

8.2. Informe anual de seguimiento

Producto resultante	Participantes	Cuándo
• Informe anual de seguimiento	• En terreno: OTCE, GEC y actores de la Cooperación Española • En sede: SGCID y AECID	• Con posterioridad a cada ejercicio presupuestario durante toda la vigencia del MAP.

¿Qué se pretende conseguir?

204. Sin perjuicio de la información más detallada que pueda recopilarse a través de los diferentes niveles de seguimiento, con el informe anual de seguimiento se busca disponer periódicamente de una visión de conjunto sobre los elementos más relevantes vinculados a la ejecución del MAP.

205. El informe anual de seguimiento dará cuenta de lo sucedido durante el año precedente de manera sintética, incluyendo:

- ✓ El análisis del avance en la consecución de los resultados de la Cooperación Española y la valoración de su contribución a los resultados de desarrollo del país socio.
- ✓ Los riesgos, limitaciones y oportunidades en el progreso hacia los resultados.
- ✓ Las medidas relevantes vinculadas a la agenda de eficacia y calidad.
- ✓ Las cuestiones relativas a la estructura y los procesos de gestión de la Cooperación Española en el país socio.
- ✓ La revisión de la incorporación efectiva de los enfoques transversales.
- ✓ Cualesquiera otros aspectos que se consideren relevantes en el seno del GEC.

206. El Informe Anual de Seguimiento posterior a la revisión intermedia deberá incluir, además, el seguimiento de las medidas adoptadas como resultado de la respuesta de gestión.

207. Con el objetivo de contribuir al alineamiento entre los diferentes niveles de seguimiento y optimizar recursos y esfuerzos, la elaboración de este informe anual tendrá en cuenta las revisiones periódicas de las programaciones operativas y se adaptará a los ciclos de seguimiento del país socio.

208. En la plantilla adjunta se proporcionan las **orientaciones para la elaboración del Informe Anual de Seguimiento**.

Pasos para la elaboración del Informe Anual de Seguimiento

QUIÉN	QUÉ
Actores de la Cooperación Española	<ul style="list-style-type: none"> • Paso 1: Centralización de la información disponible <ul style="list-style-type: none"> – Identificación y remisión de la información relevante • Paso 5: Utilización del Informe Anual de Seguimiento <ul style="list-style-type: none"> – Terreno: adopción de las medidas que resulten oportunas
OTC	<ul style="list-style-type: none"> • Paso 1: Centralización de la información disponible <ul style="list-style-type: none"> – Recopilación y sistematización de toda la información, incluida la procedente del país socio y de otros donantes • Paso 2: Redacción de un borrador de informe • Paso 4: Redacción del Informe Anual de Seguimiento y remisión a todos los actores implicados
GEC	<ul style="list-style-type: none"> • Paso 3: Análisis y debate del borrador y formulación de propuestas
AECID	<ul style="list-style-type: none"> • Paso 5: Utilización del Informe Anual de Seguimiento <ul style="list-style-type: none"> – Sede: adopción de las medidas que resulten oportunas; alimentación del sistema global de seguimiento de la Cooperación Española

PLANTILLA PARA LA ELABORACIÓN DEL INFORME ANUAL DE SEGUIMIENTO

País:

Fecha de firma del MAP:

Periodo cubierto:

Contextualización del informe (2 páginas de extensión máxima). Se explicarán los principales elementos contextuales que han incidido en la ejecución del MAP, así como aquellos que deben ser tenidos en cuenta en el marco del informe anual de seguimiento. Siempre incluyendo referencia a los enfoques transversales de acuerdo a FASE I.

Valoración sobre los avances conseguidos en los resultados de la Cooperación Española. (3 páginas de extensión máxima, podrán incluirse como anexos las matrices actualizadas). En este apartado se deberá ofrecer información sobre el avance en el logro de los resultados en relación con las metas previstas. Se valorarán las lecciones aprendidas y las limitaciones encontradas durante el proceso, y se incluirán propuestas de mejora.

Valoración sobre cuestiones de eficacia y calidad (2 páginas de extensión máxima). En este apartado se valorarán las cuestiones relativas a las medidas vinculadas con la agenda de eficacia y calidad (apropiación democrática del país socio, alineación y uso de sistemas nacionales, armonización entre donantes, coherencia de políticas, etc.). Se valorarán las lecciones aprendidas y las limitaciones encontradas durante el proceso, y se incluirán propuestas de mejora.

Valoración sobre la gestión interna (2 páginas de extensión máxima). En este apartado se valorará la gestión de las intervenciones, prestando especial atención a los instrumentos, modalidades o ámbitos sectoriales en los que se presenten mayores dificultades. También se recogerán en este apartado las cuestiones relativas a la estructura de

gestión de la Cooperación Española en el país. Se valorarán las lecciones aprendidas y las limitaciones encontradas durante el proceso, y se incluirán propuestas de mejora.

Valoración sobre la incorporación de los enfoques transversales *(1 página de extensión máxima)*. En este apartado se abordará la incorporación efectiva de los enfoques transversales. Se analizarán los cambios producidos en los indicadores correspondientes, se valorarán las lecciones aprendidas y las limitaciones encontradas durante el proceso, y se incluirán propuestas de mejora, así como análisis de riesgos si los hubiera en su aplicación o no.

Otras cuestiones relevantes *(1 página de extensión máxima)*. Se incorporarán cualesquiera otros aspectos que se consideren relevantes por parte del GEC.

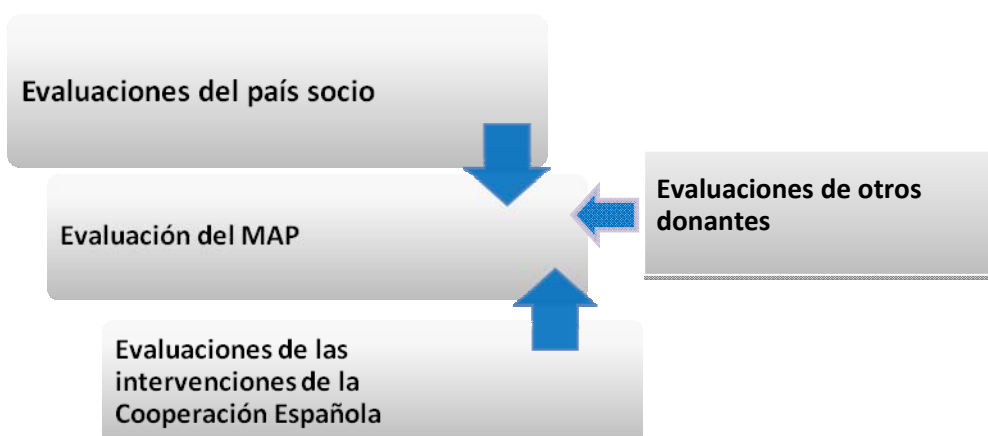
9. EVALUACIÓN

209. La evaluación es un proceso sistemático y planificado de recogida de información que tiene por objetivo analizar, interpretar y valorar de manera crítica y objetiva el MAP, incluyendo su diseño, su puesta en práctica, su estructura de gestión y sus resultados.
210. La evaluación no puede colmar por sí sola todas las necesidades informativas. Por ello, es fundamental que durante la fase de ejecución del MAP se desarrollen adecuadamente sistemas de gestión de la información y seguimiento de los distintos niveles de intervención, de manera que la evaluación tenga un mayor valor añadido al poder concentrarse en un número asumible de preguntas fundamentales, utilizar fuentes de información sistematizadas y, en general, optimizar la utilización de los recursos disponibles. Al igual que en el seguimiento es fundamental integrar los enfoques transversales en todos los elementos de la evaluación, así como garantizar la participación de las organizaciones especializadas que hayan participado en la FASE I y en la implementación y seguimiento de la FASE II.

9.1. Elementos del sistema de evaluación del MAP

211. El sistema de evaluación ha de tener en cuenta las evaluaciones que lleven a cabo el país socio y otros donantes en los ámbitos priorizados en el MAP, para lo cual se fomentarán el intercambio de información y, en la medida en que sea posible, la participación de la Cooperación Española en evaluaciones conjuntas. Además, en el marco de la implementación del MAP se han de prever y planificar las evaluaciones que vayan a llevar a cabo los distintos actores de la Cooperación Española en el país socio. De este modo, además de aprovechar los contenidos generados por el sistema de seguimiento, la evaluación del MAP podrá construirse sobre una base previa de información evaluativa, lo que permitirá orientarla hacia los ámbitos sobre los que existan mayores necesidades de información y contribuirá a un uso más estratégico de los recursos disponibles.

Fig. 12 Articulación del sistema de evaluación del MAP



212. Partiendo de esa base evaluativa previa, atendiendo a lo dispuesto en la Política de Evaluación de la Cooperación Española y tomando como referencia el Manual de Gestión

de Evaluaciones de la Cooperación Española, el sistema de evaluación del MAP contemplará los siguientes elementos:

Objeto de la evaluación

213. La evaluación del MAP ha de tener en cuenta dos niveles. Por un lado, el propio MAP como documento estratégico. Por otro, el conjunto de actividades desplegadas en ejecución de las previsiones del MAP, que conforman el programa país de la Cooperación Española. En ambos casos, además de los ámbitos priorizados, la evaluación tendrá en cuenta la incorporación efectiva de los enfoques transversales.
214. La evaluación del MAP contará con dos momentos críticos: **la revisión intermedia y la evaluación final.**

Participantes en la evaluación

215. La **revisión Intermedia** y la **evaluación final** implican un análisis en profundidad, por lo que contarán con una estructura organizativa y de gestión que asegure la participación de todos los actores interesados y especialmente de todos aquellos que han velado por la integración de las transversales en el MAP. Siempre que sea posible, se promoverán evaluaciones conjuntas¹⁶, en las que se trabajará estrechamente con el país socio, buscando que el proceso evaluativo contribuya al refuerzo mutuo de capacidades.
216. Para asegurar una mayor imparcialidad, se tratará de **evaluaciones externas**. Los equipos de evaluación deberán acreditar un conocimiento adecuado del país socio y de la Cooperación Española. Se promoverá que la composición de dichos equipos sea equilibrada en cuanto al género, así como se valorará que cuenten con conocimientos específicos sobre enfoques transversales y se adoptarán las medidas necesarias para fomentar la participación en las evaluaciones de especialistas locales.
217. El sistema de gobernanza de la revisión intermedia y la evaluación final se asentará sobre tres niveles:
- ✓ Un **Comité de Gestión**, compuesto de manera paritaria por la Cooperación Española y el país socio. Se recomienda un número reducido de miembros para asegurar su operatividad. Las decisiones del Comité se adoptarán por consenso, por lo que debería evitarse la referencia a sistemas de votación. Este Comité será responsable de impulsar el proceso de evaluación y asegurar su calidad; fomentar la participación del resto de actores implicados; aprobar los TDR; valorar las ofertas y dar su visto bueno al equipo evaluador; asegurar la interlocución permanente con el equipo evaluador y facilitarle los contactos y la información necesaria; recibir, comentar y validar los productos vinculados a la evaluación; aprobar el informe de evaluación; asegurar la difusión de los resultados e impulsar la utilización de las recomendaciones.
 - ✓ Un **Comité de Seguimiento en el país socio**, en el que participarán los principales actores de la Cooperación Española presentes en el país socio integrados en el GEC, así como otros actores gubernamentales y de la sociedad civil del país socio que se consideren relevantes en cada caso. Este Comité trasladará sus comentarios, sugerencias y necesidades informativas al Comité de Gestión de cara

¹⁶ Para más información, ver el Manual para Evaluaciones Conjuntas del CAD de la OCDE:

<http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/38703936.pdf>

a la elaboración de los TDR; facilitará al equipo evaluador los contactos y el acceso a toda la información relevante; participará en la retroalimentación constante del proceso, recibiendo y comentando los diferentes productos y trasladando al Comité de Gestión sus comentarios y sugerencias; y contribuirá a la difusión de los resultados y a la utilización de las recomendaciones. Se ha de garantizar la participación de organizaciones especializadas en los enfoques transversales que ya hayan estado participando en la FASE I y etapas anteriores de Fase II.

- ✓ Un **Grupo de Referencia en sede**, compuesto, en principio, por los miembros que participaron en el GCS durante la fase de elaboración del MAP. En todo caso, se asegurará la participación en este grupo de los miembros el EPA, de la Unidad de Evaluación de la AECID y de la División de Evaluación de la SGCID, así como especialistas en los enfoques transversales. Este grupo será responsable de asesorar permanentemente el proceso; trasladará sus comentarios, sugerencias y necesidades informativas al Comité de Gestión de cara a la elaboración de los TDR; facilitará al equipo evaluador los contactos y el acceso a toda la información relevante; participará en la retroalimentación constante del proceso, recibiendo y comentando los diferentes productos y trasladando al Comité de Gestión sus comentarios y sugerencias; y contribuirá a la difusión de los resultados y a la utilización de las recomendaciones.
218. Previamente a la revisión intermedia y a la evaluación final de cada MAP, la División de Evaluación de SGCID pondrá a disposición de la OTC unas **Orientaciones para la Elaboración de los Términos de Referencia**.

Recursos y capacidades

219. Se deberán prever los recursos (humanos y económicos) y las capacidades del sistema que se consideren precisos para asegurar la adecuada realización de los ejercicios evaluativos.

Productos

220. El sistema de evaluación del MAP ha de contemplar todas las evaluaciones realizadas por los actores de la Cooperación Española en el país socio, así como el resto de evaluaciones relevantes para el Marco de Asociación.
221. En el nivel estratégico, los productos clave del sistema de evaluación son la **revisión intermedia** y la **evaluación final** del MAP.

Periodicidad

222. La revisión intermedia del MAP se llevará a cabo hacia la mitad del periodo de ejecución del MAP, en función del momento más adecuado para la toma de decisiones y de los ciclos de planificación de los actores de la Cooperación Española y del país socios.
223. La evaluación final del MAP tendrá lugar durante el último año de ejecución del MAP, antes de comenzar el siguiente ciclo de planificación.

REVISIÓN INTERMEDIA

Producto resultante	Participantes	Cuándo
<ul style="list-style-type: none">• Informe de revisión intermedia• Respuesta de gestión	<ul style="list-style-type: none">• En terreno: OTC, GEC, Actores de la Cooperación Española, Actores del país socio• En sede: SGCID y AECID	<ul style="list-style-type: none">• A los dos años de la firma del MAP

¿Qué se pretende conseguir?

224. La revisión intermedia tendrá como objetivo **evaluar la marcha en la ejecución del MAP, rendir cuentas sobre la misma, facilitar el aprendizaje y alimentar la toma de decisiones y la adopción de las medidas** que pudieran resultar necesarias. Para ello, y sin perjuicio de la atención a las necesidades específicas de cada caso, el análisis se focalizará en:

- ✓ El propio MAP como documento estratégico.
- ✓ Los mecanismos de gestión.
- ✓ El proceso conducente a los resultados previstos.
- ✓ La incorporación efectiva de los enfoques transversales.

225. Una vez se reciba el informe elaborado por el equipo evaluador externo, la OTC será responsable de coordinar la elaboración de una **respuesta de gestión** en el seno del GEC. La respuesta de gestión se pronunciará críticamente sobre el contenido del informe de revisión intermedia y establecerá de forma clara las medidas que se adoptarán como resultado de las recomendaciones. Desde la División de Evaluación de SGCID se proporcionará a la OTC un modelo tipo para estandarizar el formato de las respuestas de gestión y facilitar su seguimiento, integrando de manera sistemática los enfoques transversales.

Pasos de la Revisión Intermedia

QUIÉN	QUÉ
OTC	<ul style="list-style-type: none"> • Paso 1: Preparación de la revisión <ul style="list-style-type: none"> – Inicio del proceso – Contratación del equipo evaluador
GEC	<ul style="list-style-type: none"> • Paso 1: Preparación de la revisión <ul style="list-style-type: none"> – Acuerdo sobre la estructura de gestión • Paso 3: Uso de la revisión <ul style="list-style-type: none"> – Elaboración de la respuesta de gestión
Comité de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Paso 1: Preparación de la revisión <ul style="list-style-type: none"> – Recopilación de necesidades informativas de los actores clave – Redacción de un borrador de TDR sobre la base de las orientaciones elaboradas por SGCID – Aprobación de los TDR – Selección del equipo evaluador • Paso 2: Gestión de la revisión
Comité de Seguimiento y Grupo de Referencia	<ul style="list-style-type: none"> • Paso 1: Preparación de la revisión <ul style="list-style-type: none"> – Revisión y comentarios a los TDR • Paso 2: Gestión de la revisión
SGCID, Actores CE en terreno, AECID sede, Actores del país socio	<ul style="list-style-type: none"> • Paso 3: Uso de la revisión <ul style="list-style-type: none"> – Adopción de las medidas oportunas en relación al MAP o a las intervenciones – Difusión de los resultados de la evaluación – Rendición mutua de cuentas – Generación de aprendizajes extrapolables a otros procesos

EVALUACIÓN FINAL

Producto resultante	Participantes	Cuándo
<ul style="list-style-type: none">• Informe de evaluación• Respuesta de gestión	<ul style="list-style-type: none">• En terreno: OTC; GEC; Actores de la Cooperación Española en el país; Actores del país socio• En sede: SGCID; AECID	<ul style="list-style-type: none">• En el último año de ejecución del MAP

¿Qué se pretende conseguir?

226. La Evaluación final del Marco de Asociación debe ser entendida como un ejercicio de **valoración global del MAP y del programa país de la Cooperación Española ejecutado en desarrollo del mismo**. Para ello, y sin perjuicio de la atención a las necesidades específicas de cada caso, el análisis se focalizará en:

- ✓ La consecución de los resultados o efectos de la Cooperación Española.
- ✓ La contribución a los resultados de desarrollo del país socio.
- ✓ Los aspectos internos y externos que han facilitado o dificultado el logro de las previsiones del MAP.
- ✓ La incorporación efectiva de los enfoques transversales.

227. La evaluación final deberá contribuir a la rendición mutua de cuentas y a la generación de aprendizajes, tanto de cara a la elaboración del siguiente Marco de Asociación como en lo que respecta a la mejora del funcionamiento y planificación estratégica de la Cooperación Española.

228. Una vez se reciba el informe elaborado por el equipo evaluador externo, la OTC será responsable de coordinar la elaboración de una **respuesta de gestión** en el seno del GEC. La respuesta de gestión se pronunciará críticamente sobre el contenido del informe de evaluación y pondrá de manifiesto los elementos resultantes de las conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones que se consideren especialmente relevantes de cara a la elaboración del siguiente MAP. Desde la División de Evaluación de SGCID se proporcionará a la OTC un modelo tipo para estandarizar el formato de las respuestas de gestión y facilitar su seguimiento.

Pasos de la Evaluación Final

QUIÉN	QUÉ
OTC	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de la evaluación <ul style="list-style-type: none"> – Inicio del proceso – Contratación del equipo evaluador
GEC	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de la evaluación <ul style="list-style-type: none"> – Acuerdo sobre la estructura de gestión (con el país de gestión) • Uso de la evaluación <ul style="list-style-type: none"> – Elaboración de la respuesta de gestión
Comité de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de la evaluación <ul style="list-style-type: none"> – Recopilación de necesidades informativas de los actores clave – Redacción de un borrador de TDR sobre la base de las orientaciones elaboradas por SGCID – Aprobación de los TDR – Selección del equipo evaluador • Uso de la evaluación <ul style="list-style-type: none"> – Elaboración de la respuesta de gestión
Comité de Seguimiento y Grupo de Referencia	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de la evaluación <ul style="list-style-type: none"> – Revisión y comentarios a los TDR • Gestión de la evaluación
SGCID, Actores CE en terreno, AECID sede, Actores del país socio	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la evaluación <ul style="list-style-type: none"> – Adopción de las medidas oportunas en la elaboración del siguiente MAP – Difusión de los resultados de la evaluación – Rendición mutua de cuentas – Generación de aprendizajes extrapolables a otros procesos



Secretaría General
de Cooperación Internacional para el Desarrollo
Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación
C/ Serrano Galvache, 26 Torre Norte 1ª planta
28071 Madrid
marcos.asociacion@maec.es