

INFORME ANUAL DE EVALUACIÓN

Resumen Ejecutivo

2014



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE ASUNTOS EXTERIORES
Y DE COOPERACIÓN

SECRETARÍA DE ESTADO
DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL
Y PARA IBEROAMÉRICA

SECRETARÍA GENERAL DE COOPERACIÓN
INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO





Edición: Julio 2015

© Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación

Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica

Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo

El capítulo de lecciones aprendidas fue elaborado con la participación de la consultora Gloria Angulo Pineda.

NIPO on line: 502-15-063-6

NIPO papel: 502-15-068-3

Depósito legal: M-25385-2015

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, conocido o por conocer, comprendidas la reprografía y el tratamiento informático, siempre que se cite adecuadamente la fuente y los titulares del Copyright.

Para cualquier comunicación relacionada con esta publicación, diríjase a:
División de Evaluación de Políticas para el Desarrollo y Gestión del Conocimiento
Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo
Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación
Serrano Galvache, 26, torres Ágora, Torre Norte. 28071 Madrid
Tel.: +34 91 394 8808
evaluacion-sgcid@maec.es

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	1
INTRODUCCIÓN	2
BALANCE DEL PLAN BIENAL DE EVALUACIONES 2013-2014.....	2
VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA	5
LECCIONES APRENDIDAS	6
RESPUESTA A LAS EVALUACIONES	8
PRINCIPALES ACTUACIONES DE LA AECID EN EVALUACIÓN	8
PRINCIPALES ACTUACIONES DE LA DIVISIÓN DE EVALUACIÓN DE LA SGCID	9
SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS DE LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN.....	10
ANEXOS.....	12
FICHAS RESUMEN EVALUACIONES CENTRALIZADAS.....	13
FICHAS RESUMEN EXÁMENES MOPAN.....	39
FICHAS RESUMEN EVALUACIONES OPERATIVAS	49
FICHAS RESUMEN EVALUACIONES FCAS.....	57

PRESENTACIÓN

El IV Plan Director de la Cooperación Española (2013-2016) establece el objetivo de lograr una orientación más selectiva y estratégica de las evaluaciones, de manera que se optimicen los recursos disponibles, aumente la retroalimentación efectiva del sistema y se contribuya a una mayor transparencia y rendición de cuentas.

Una de las medidas previstas en esta dirección es la elaboración y publicación de un Informe Anual de Evaluación, cuyo contenido mínimo se desarrolla en la Política de Evaluación de la Cooperación Española aprobada en 2013:

- Una sistematización de las principales lecciones aprendidas.
- Un análisis del cumplimiento del Plan Bienal de Evaluaciones.
- Información sobre otras actividades ejecutadas en desarrollo de la función de evaluación y sobre el estado de la evaluación en la Cooperación Española.
- Una síntesis de las evaluaciones finalizadas durante el año correspondiente, con indicación de las fuentes de acceso a los informes de evaluación completos.

La información que se presenta en este informe procede de diversas fuentes: la sistematización de las evaluaciones centralizadas finalizadas a fecha 31 de diciembre de 2014, con el fin de extraer lecciones aprendidas; la revisión del grado de ejecución del Plan Bienal de Evaluaciones 2013-2014, una vez finalizado su periodo de aplicación; el seguimiento interno de las actividades de la División de Evaluación de Políticas para el Desarrollo y Gestión del Conocimiento (en adelante, la División de Evaluación) de la Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo (SGCID); la consulta a las unidades de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID); y las respuestas a un cuestionario que fue remitido a otros actores de la Cooperación Española. De este modo, se proporciona una información detallada sobre el desarrollo de la función de evaluación en SGCID y AECID, mientras que para el resto de actores de la Cooperación Española se incorporan únicamente los datos reportados de manera voluntaria.

El Informe Anual de Evaluación 2014 prosigue la senda iniciada el año pasado, en lo que confiamos se consolide en nuestro sistema como una práctica habitual de transparencia, rendición de cuentas y sistematización del conocimiento generado por las evaluaciones. El compromiso de esta SGCID en esa dirección es claro e invitamos a sumarse a él al conjunto de actores de la Cooperación Española, especialmente a aquellos que todavía no hacen públicos los resultados de sus evaluaciones. Una evaluación cuyos resultados se conocen públicamente es un paso firme hacia la mejora de cualquier política pública, incluida la cooperación internacional para el desarrollo.

Gonzalo Robles Orozco

Secretario General de Cooperación Internacional para el Desarrollo

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación

Madrid, abril de 2015

INTRODUCCIÓN

Tras el esfuerzo planificador llevado a cabo durante 2013, el foco en materia de evaluación se ha situado en 2014 en el desarrollo y la ejecución de las previsiones de la Política de Evaluación y del Plan Bienal de Evaluaciones 2013-2014.

El Informe Anual de Evaluación se articula en tres grandes bloques. El primero sintetiza las principales lecciones aprendidas a partir de las evaluaciones e incluye un balance general del desempeño de la Cooperación Española. El segundo presenta el seguimiento de la actividad evaluativa de los diferentes actores de la Cooperación Española y analiza el grado de cumplimiento del Plan Bienal de Evaluaciones 2013-2014. Por último, se incluye en un tercer bloque un anexo con las fichas sintéticas de las evaluaciones finalizadas en 2014.

Dado el elevado número de evaluaciones producido anualmente por nuestro sistema de cooperación y ante su desigual calidad, las lecciones aprendidas se limitan a las evaluaciones centralizadas, que son aquellas en cuya gestión participa la División de Evaluación, que es la unidad central de evaluación de la Cooperación Española, conforme a las competencias que le atribuye el artículo 10.2k del Real Decreto Real Decreto 342/2012, de 10 de febrero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Las fichas resumen, a su vez, sintetizan las evaluaciones en cuya gestión están directamente implicadas la SGCID o la AECID: las evaluaciones centralizadas, una evaluación del Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento y algunas evaluaciones operativas destacadas. Por tanto, quedan fuera de dicho ejercicio las evaluaciones gestionadas por las ONGD, por la cooperación descentralizada y por las Universidades, que serán abordadas en el marco de procesos específicos de metaevaluación y sistematización.

BALANCE DEL PLAN BIENAL DE EVALUACIONES 2013-2014

Durante 2014 finalizaron un total de 193 evaluaciones, distribuidas del siguiente modo:

	2014
Centralizadas (SGCID)	12 ev. + 4 MOPAN
Operativas (AECID)	11
Sujetas a regulación específica (AECID)	80
FCAS	4
Proyectos y Convenios ONGD	76
Financiadas por la cooperación descentralizada	85
Financiadas por las Universidades	1
TOTAL	193

Cabe señalar el **elevado porcentaje global de ejecución de las previsiones del Plan Bienal (90%)**, aunque el grado de cumplimiento es muy desigual en función de las diferentes tipologías de evaluación.

	Total Plan Bienal 13-14/finalizadas
Evaluaciones centralizadas	45/25
Evaluaciones operativas	36/17
Evaluaciones sujetas a regulación específica	251/229
Evaluaciones de la AGE	2/1
Evaluaciones de la cooperación descentralizada	274/275

TOTAL EVALUACIONES: Planificadas 608/ Finalizadas 547

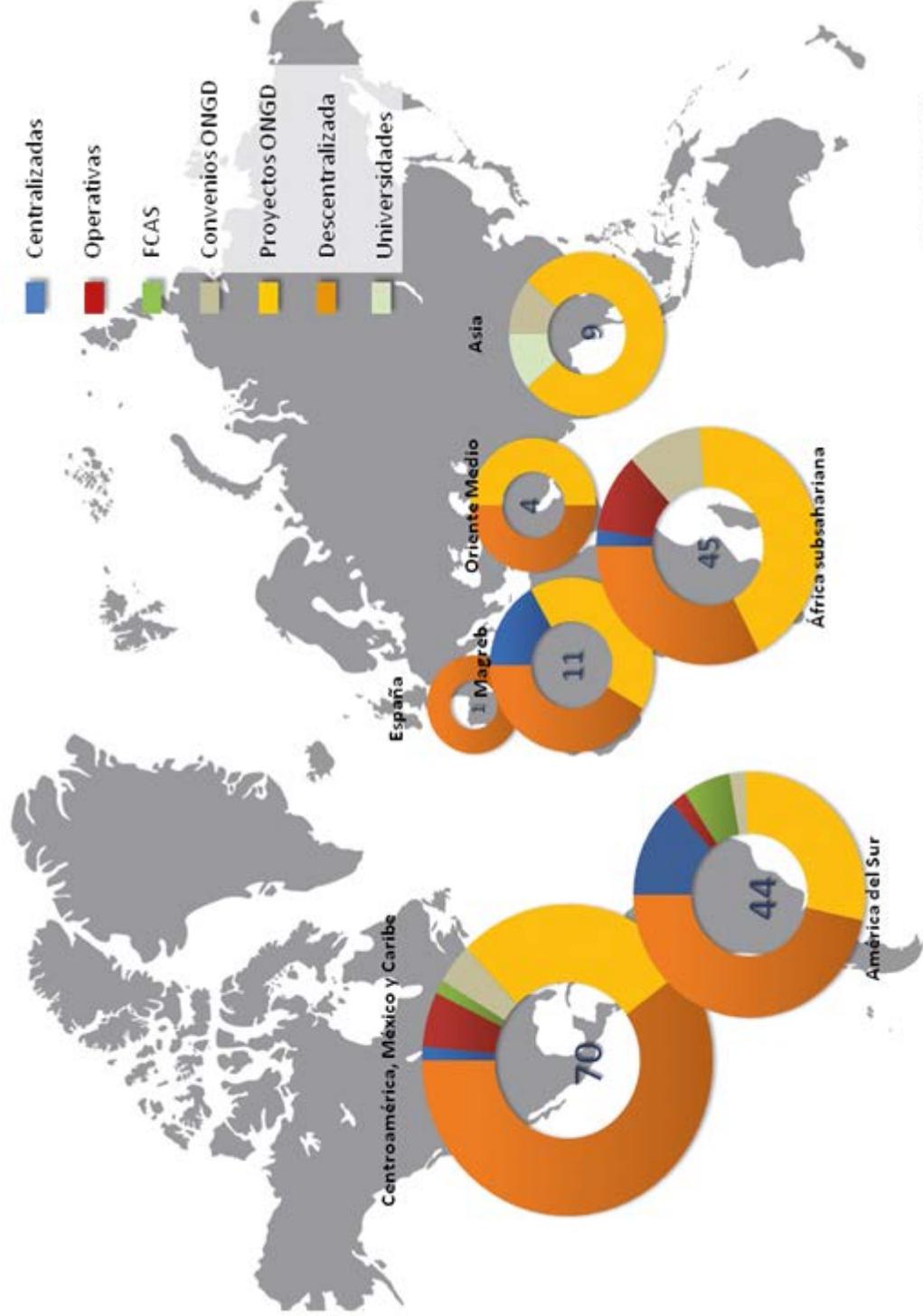
Entre 2013 y 2014 se terminaron el 56% de las **evaluaciones centralizadas** previstas. Hay que tener en cuenta, no obstante, que no se han computado 3 evaluaciones que finalizaron ya en el primer trimestre de 2015 y que hay otras 12 que están en marcha. Sólo hay 4 evaluaciones que finalmente se eliminaron del plan por diversos motivos, lo que representa una expectativa de cumplimiento del 91%.

De las **evaluaciones operativas** hay que destacar el bajo nivel de cumplimiento (47%) debido, entre otros motivos, a los retrasos en la coordinación de los procesos administrativos con los países socios. Sin embargo, hay que señalar que en 2014 se han producido avances en la ejecución de las evaluaciones previstas y se han gestionado casi el doble de evaluaciones que en 2013 (11 evaluaciones frente a 6).

En lo que se refiere a las **evaluaciones sujetas a regulación específica**, el cumplimiento es elevado (91%), lo que sin duda tiene que ver con el carácter obligatorio y tasado de las evaluaciones de subvenciones a ONGD. Sin embargo, destaca la baja ejecución de las evaluaciones previstas del Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento (FCAS) (17%).

Por último, cabe señalar el alto porcentaje de cumplimiento en las previsiones de la **cooperación descentralizada** (más de un 100%), que en parte tiene que ver con el carácter obligatorio de la mayoría de esas evaluaciones y con el hecho de que se han incrementado las Comunidades Autónomas que han reportado información sobre 2014 respecto a las que suministraron información para la elaboración y actualización del Plan Bienal en 2014 (3 CC.AA. más).

En cuanto a la **cobertura geográfica de las evaluaciones**, a falta de un análisis más detallado, la distribución general resulta coherente con los países priorizados por la Cooperación Española, sobre todo si se tiene en cuenta que las evaluaciones se refieren a periodos pasados en los que las prioridades geográficas eran más amplias.



No aplica: 9

VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA

La revisión de las evaluaciones centralizadas finalizadas en 2014 permite sintetizar algunas **conclusiones**:

Se **V**alora
positivamente

- Alineamiento de la Cooperación Española con las prioridades de los países socios.
- Capacidad de diálogo y flexibilidad con los socios de cooperación.
- Acompañamiento a la mejora de las capacidades locales haciendo uso de diversos enfoques.

Hay margen de
mejora **!**

- Mejor definición de la lógica de las intervenciones y de cómo contribuyen al logro de los cambios deseados.
- Paso del reconocimiento de las prioridades transversales a una efectiva incorporación en todo el ciclo de las intervenciones.
- Refuerzo de la comunicación interna en AECID y de la coordinación externa con otros actores nacionales e internacionales.
- Incremento de la calidad de las evaluaciones y de la integración de sus resultados en la gestión.

Xtremadamente
necesario

- Fundamentación, a través de diagnósticos más rigurosos, de las opciones estratégicas.
- Mejora de los procesos de gestión a través de la implantación de sistemas integrales de información, de la definición de los procedimientos, de la asignación clara de responsabilidades y de una financiación más predecible.
- Aplicación de sistemas de seguimiento de los resultados de las intervenciones y utilización de la información producida para la toma de decisiones más informadas.

LECCIONES APRENDIDAS

La revisión sistemática de las evaluaciones centralizadas ha permitido extraer una serie de lecciones de carácter general relacionadas con el funcionamiento de la Cooperación Española.

LECCIÓN 1. ES PRECISO QUE LAS EVIDENCIAS INFORMEN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

Un buen sustento analítico mejora la calidad del diseño y facilita la gestión y el logro más eficiente y eficaz de resultados.

LECCIÓN 2. HACE FALTA INVERTIR MÁS EN BUENOS DISEÑOS QUE ESPECIFIQUEN LOS RESULTADOS DE DESARROLLO PERSEGUIDOS Y CÓMO SE PIENSA CONTRIBUIR A ELLOS

Los resultados de desarrollo a los que se pretende contribuir han de definirse de manera realista. Es importante hacer un seguimiento de los productos intermedios, pero sin perder de vista su relación con dichos resultados, que han de ser el foco que guíe las actuaciones.

LECCIÓN 3. HAY QUE MEJORAR LA GESTIÓN PARA CONTRIBUIR DE MANERA MÁS EFICIENTE Y EFICAZ AL LOGRO DE RESULTADOS DE DESARROLLO.

La implantación de procesos operativos y de soporte eficientes que acompañen la ejecución de los programas es clave para la obtención de resultados y para disponer de información fiable sobre lo realizado.

La mejora de la comunicación interna y una mayor coordinación con otros actores internacionales facilitan la toma informada de decisiones y reducen los costes de transacción.

Si desde los diferentes niveles de responsabilidad no se asumen e impulsan los sistemas de seguimiento y evaluación como una herramienta para aprender y para facilitar la toma de decisiones y se invierten tiempo y recursos en mejorar su calidad, dichos sistemas arrastran debilidades, se infrutilizan y acaban convirtiéndose en una carga adicional.

LECCIÓN 4. LA SELECCIÓN DE LAS MODALIDADES E INSTRUMENTOS Y LA ASIGNACIÓN DE LOS RECURSOS DEBERÍAN ESTAR GUIADAS POR LOS RESULTADOS PERSEGUIDOS

La selección de las modalidades de ayuda debe sustentarse en su potencial ventaja comparativa para el logro de resultados en el entorno donde se opera.

La flexibilización de los instrumentos de financiación para que se adecúen a las necesidades de los socios puede redundar en una mayor eficacia y eficiencia.

La ejecución de los programas a través de unidades de gestión paralelas limita la apropiación de las intervenciones y la transferencia de conocimientos y capacidades. No obstante, para lograr una mayor eficiencia no basta con usar los sistemas locales, sino que se requiere contribuir a su refuerzo y mejora continua.

LECCIÓN 5. APOYAR LAS CAPACIDADES LOCALES, ACOMPAÑANDO LOS PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN, ES CLAVE PARA LA SOSTENIBILIDAD

La apropiación local es fundamental para asegurar el éxito del fortalecimiento de capacidades y promover una mayor sostenibilidad.

Un apoyo de calidad requiere sostenibilidad en el tiempo y una diversidad de métodos que responda a las diferentes necesidades.

LECCIÓN 6. EL AVANCE EN LAS PRIORIDADES TRANSVERSALES REQUIERE PONER EN PRÁCTICA ENFOQUES COMPREHENSIVOS

El proceso de transversalización ha de comenzar antes de la ejecución de las intervenciones.

La existencia de unidades especializadas y su colaboración activa con el resto de la organización facilita situar estas prioridades en el centro de las intervenciones.

Para pasar de la teoría a la práctica hace falta reforzar mediante ejemplos ilustrativos la comprensión de los actores de la Cooperación Española y de sus socios sobre lo que significa adoptar un enfoque transversal.

LECCIÓN 7. AVANZAR HACIA LA RENDICIÓN MUTUA DE CUENTAS IMPLICA IR MÁS ALLÁ DE LA INFORMACIÓN “DE ABAJO A ARRIBA” SOBRE LA EJECUCIÓN

Más allá de la justificación económica, se requiere un enfoque más horizontal, de diálogo con los socios de los programas en torno a los resultados y a las estrategias para alcanzarlos.

RESPUESTA A LAS EVALUACIONES

Aunque el sistema de respuesta de gestión todavía está en fase de consolidación, cabe destacar algunas de las **principales medidas que se están aplicando como resultado de las evaluaciones** llevadas a cabo.

- ▶ En el caso de CEPAL y OEA, se van a poner en marcha acciones encaminadas a mejorar la formulación de los programas, sus sistemas de seguimiento y la rendición mutua de cuentas.
- ▶ Las evaluaciones de los MAP se han tenido en cuenta para la revisión de la Metodología MAP. Además, la evaluación final del MAP de Ecuador ha servido para preparar el siguiente MAP con este país.
- ▶ Tanto la puesta en marcha del sistema de seguimiento de AECID como el seguimiento de los resultados de las intervenciones a nivel de cada país están incorporando varias de las recomendaciones recogidas en muchas de las evaluaciones.
- ▶ En el caso de las evaluaciones de la APPD de Perú o en la de Cooperación Triangular España-Chile-Paraguay, se van adoptar medidas para la mejora de la articulación de la complementariedad de los actores involucrados en proyectos futuros de carácter similar.

PRINCIPALES ACTUACIONES DE LA AECID EN EVALUACIÓN

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	ACTUACIONES
Línea 1 Gestión de evaluaciones	<ul style="list-style-type: none">➤ Finalización de 11 evaluaciones operativas.➤ Finalización de 76 evaluaciones de convenios y proyectos de ONGD financiados por AECID.➤ Finalización de 5 evaluaciones del FCAS
Línea 2 Planificación de evaluaciones	<ul style="list-style-type: none">➤ Aprobación del Plan de evaluaciones previsto en el art. 17 de la Orden AEC/2909/2011, de 21 de diciembre.
Línea 3 Gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none">➤ Digitalización de la base de datos de evaluaciones de proyectos y convenios financiadas a ONGD de 2006 a 2010.

PRINCIPALES ACTUACIONES DE LA DIVISI3N DE EVALUACI3N DE LA SGCID

En el marco de las prioridades definidas en el IV Plan Director de la Cooperaci3n Espa1ola, **las competencias de la Divisi3n de Evaluaci3n de la SGCID se desplegaron en 2014 a trav3s de seis l3neas estrat3gicas de actuaci3n, tal y como se preve3a en la Comunicaci3n anual:**

	L3nea 1 Orientaci3n m3s estrat3gica de las evaluaciones <ul style="list-style-type: none">• Actualizaci3n del Plan Bienal de Evaluaciones 2013-2014.• Instrucci3n del SGCID para la gesti3n de evaluaciones.
	L3nea 2 Gesti3n de las evaluaciones centralizadas previstas en el Plan Bienal <ul style="list-style-type: none">• Finalizaci3n y publicaci3n de 10 evaluaciones y 4 ex3menes de MOPAN.• Finalizaci3n de 5 evaluaciones que ser3n publicadas en 2015.• Participaci3n en los <i>Development Effectiveness Reviews</i> al BID y a ONU Mujeres.
	L3nea 3 Medidas para el incremento de la calidad de las evaluaciones <ul style="list-style-type: none">• Finalizaci3n de la ficha de calidad de las evaluaciones.• Publicaci3n de un documento sobre aproximaciones para llevar a cabo evaluaciones sensibles al g3nero y los derechos humanos.• Finalizaci3n de un 3ndice comentado de t3rminos de referencia para evaluaciones operativas.• Creaci3n de base de datos de profesionales de evaluaci3n accesible on-line, que ser3 puesta en marcha en 2015.
	L3nea 4 Fortalecimiento de las capacidades de evaluaci3n <ul style="list-style-type: none">• Red de puntos de contacto con la AGE y con la cooperaci3n descentralizada.• Plan de trabajo del Grupo de Trabajo de Seguimiento y Evaluaci3n del Consejo de Cooperaci3n al Desarrollo.
	L3nea 5 Mayor utilizaci3n de las evaluaciones, gesti3n del conocimiento y fomento de la cultura de evaluaci3n <ul style="list-style-type: none">• Publicaci3n y difusi3n del Informe Anual de Evaluaci3n 2013.• Seminario sobre los enfoques de g3nero y derechos humanos en evaluaci3n.• Publicaci3n de una relator3a del citado seminario.• Publicaci3n de art3culos en revistas especializadas.• Gesti3n del repositorio de evaluaciones del Portal de la Cooperaci3n Espa1ola.• Elaboraci3n y difusi3n de 7 documentos de puntos clave.• Elaboraci3n y difusi3n de una s3ntesis sobre las evaluaciones de los MAP.• Celebraci3n de cinco talleres de presentaci3n de resultados de evaluaciones.
	L3nea 6 Participaci3n activa en redes internaciones de evaluaci3n <ul style="list-style-type: none">• <i>EVALNET</i>.• Grupo de Evaluaci3n del Desarrollo de los Estados Miembros y la Comisi3n Europea• MOPAN.• Participaci3n en la conferencia de la Sociedad Europea de Evaluaci3n.

SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS DE LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN

OBJETIVOS DEL IV PLAN DIRECTOR	RESULTADOS ALCANZADOS
Una evaluación que retroalimente más eficazmente el sistema	Las evaluaciones están siendo tenidas en cuenta, tanto a nivel de programas como en el plano más estratégico, aunque parecen estar siendo más empleadas en los niveles de gestión que en los de decisión. Falta consolidar la respuesta de gestión para contar con más evidencias a este respecto.
Conocer mejor el funcionamiento, los productos, los resultados y los impactos de nuestra cooperación.	Las evaluaciones finalizadas y los procesos de sistematización proporcionan conocimiento sobre los procesos y sobre algunos productos de la Cooperación Española, pero aún falta un mayor foco en los resultados e impactos. Esto se verá facilitado mediante el refuerzo de los sistemas de información y de la gestión orientada a resultados en general.
Incrementar la transparencia y la rendición de cuentas.	Se han dado pasos importantes en cuanto a la publicación y difusión de las evaluaciones, aunque es preciso seguir promoviendo la cultura de evaluación y la rendición mutua de cuentas con los países socios.
Incorporar en las evaluaciones los enfoques transversales	Aunque aún hay margen de mejora, se han dado avances significativos, como muestran algunas evaluaciones externas (UE)
Incrementar la calidad de las evaluaciones	Se han generado herramientas. La implantación del sistema de calidad permitirá verificar este aspecto.
Incrementar el número de evaluaciones	El número de evaluaciones centralizadas ha aumentado de manera significativa y también lo ha hecho el de las operativas. No obstante, hay un riesgo de sobrecarga del sistema si no se refuerzan las capacidades, por lo que en el Plan Bienal 2015-2016 se ha optado por reducir el número de evaluaciones centralizadas.



© OEA

ANEXOS

FICHAS RESUMEN EVALUACIONES CENTRALIZADAS

REVISIÓN INTERMEDIA DEL MAP EL SALVADOR - ESPAÑA 2010-2014



DATOS GENERALES

País: El Salvador

Período evaluado: 2010-2012

Coste de la evaluación: 21.695,30 €

Contrata: SGCID

INTRODUCCIÓN

Los Marcos de Asociación País (MAP) son la estrategia compartida de asociación entre la Cooperación Española y los países socios para trabajar conforme a objetivos y visiones comunes de desarrollo humano y erradicación de la pobreza.

La revisión intermedia del MAP El Salvador-España 2010-2014 ha sido el primer ejercicio de evaluación de un marco de asociación. El objetivo de la evaluación fue valorar el MAP prestando especial atención a tres ámbitos: el MAP como “instrumento” de asociación entre la Cooperación Española y El Salvador; la aplicación de la agenda de eficacia y calidad; y las tendencias en la consecución de resultados.

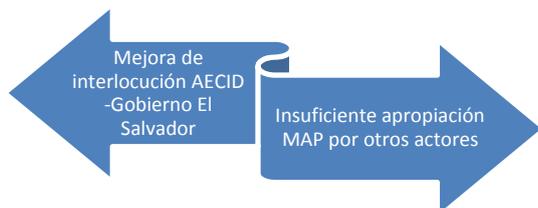
CONCLUSIONES

Ha **mejorado la interlocución** entre la AECID y el Gobierno de El Salvador y se ha **avanzado** en la aplicación de los principios de **eficacia y calidad**. El desarrollo de una estrategia de cooperación basada en la agenda de eficacia también ha fortalecido la **capacidad de diálogo** de la Cooperación Española con otros actores.

Sin embargo, la **apropiación** del MAP por la cooperación descentralizada y las ONGD españolas es insuficiente. De igual modo, la **coordinación** y la participación de los diferentes actores en sede y terreno deberían reforzarse.

El abordaje de las **prioridades transversales** presenta serias **limitaciones**.

El **seguimiento de resultados** es la gran **asignatura pendiente**. La elaboración de indicadores se hizo con posterioridad a la aprobación del MAP y la calidad final de los mismos no fue la deseable. La configuración del Grupo Estable de Coordinación en Terreno (GECT) y su escasa participación en algunos procesos fue un limitante para la utilización del MAP como instrumento del conjunto de actores de la Cooperación Española. El seguimiento del MAP no se ha asumido como una tarea compartida, sino que se percibía como responsabilidad de la OTC, lo que sobrecargaba a esta última y generaba distorsiones con la programación operativa de AECID. Por otro lado, en la OTC la gestión de intervenciones se ha seguido articulando en función de los instrumentos y no de los resultados perseguidos.



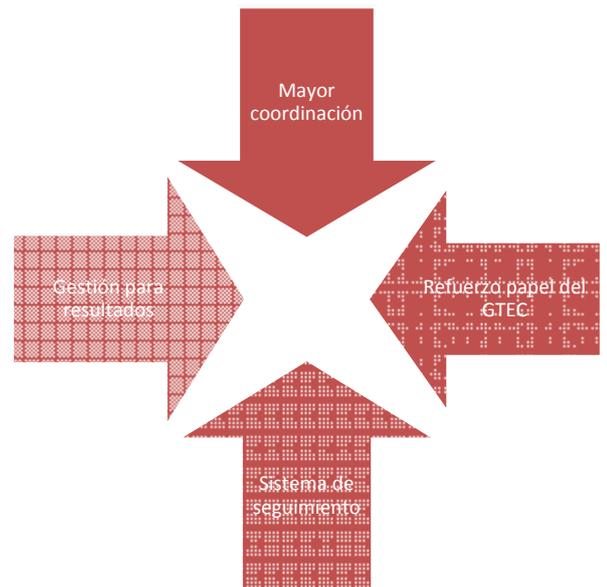
RECOMENDACIONES

Se recomienda una **mayor coordinación en terreno y entre los diferentes actores de sede y terreno** durante el diseño, la implementación y el seguimiento de los MAP, otorgándose un papel definido a cada actor de la Cooperación Española acorde con sus características.

Sería recomendable una **gestión para resultados** en lugar de por instrumentos.

Debería desarrollarse un **sistema de seguimiento** que contemple las responsabilidades de cada actor y la revisión de los indicadores asociados a cada resultado y a las prioridades transversales, de manera que puedan identificarse las contribuciones de la Cooperación Española al desarrollo de El Salvador.

El refuerzo del papel del **GTEC** en el seguimiento de las actuaciones enmarcadas en el MAP.



Lecciones aprendidas

- ✓ El establecimiento de un proceso de liderazgo compartido entre la OTC de la AECID y el Gobierno de El Salvador en todas las fases del MAP facilita el diálogo y favorece la apropiación por el país socio.
- ✓ La definición de mecanismos de seguimiento estructurados para medir el avance en el logro de resultados permite mejorar la gestión, como se pone de manifiesto en el caso del Programa Comunidades Solidarias y del Pacto para la Reforma Fiscal.

[Resumen ejecutivo](#)
[Informe sintético](#)
[Informe completo](#)

MEDIDAS ADOPTADAS

Se ha acordado reforzar el trabajo en gestión para resultados de desarrollo con un enfoque multisectorial, superando la rigidez del MAP 2010.



REVISIÓN INTERMEDIA DEL MAP COLOMBIA-ESPAÑA 2011-2014

INTRODUCCIÓN

Los Marcos de Asociación País (MAP) son la estrategia compartida de asociación entre la Cooperación Española y los países socios para trabajar conforme a objetivos y visiones comunes de desarrollo humano y erradicación de la pobreza.

Este MAP hace especial hincapié en el enfoque de construcción de la paz como eje articulador de las intervenciones complementarias. Prioriza, además, los grupos poblacionales que considera en situación de alta vulnerabilidad ante la violencia del país.

El objetivo de esta evaluación intermedia fue revisar la teoría del cambio del MAP inicialmente planteada a luz del contexto actual de Colombia y de la Cooperación Española así como valorar los efectos en la relación de asociación estratégica entre ambas y la implementación de la agenda de eficacia y calidad del desarrollo, analizando las tendencias en la contribución que España ha podido tener a los resultados de desarrollo colombianos.

DATOS GENERALES

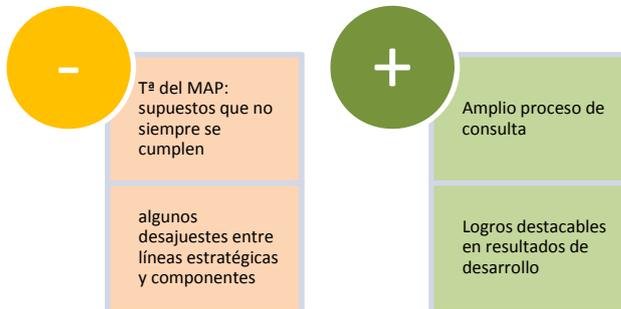
País: Colombia

Período evaluado: 2010-2013

Coste de la evaluación: 21.562,20€

Contrata: SGCID

CONCLUSIONES

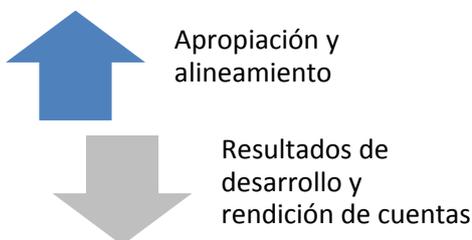


La teoría general que subyace en el MAP de Colombia asume ciertos **supuestos** como la alineación del conjunto de actores de la Cooperación Española con el MAP o que éste sirva para reducir la fragmentación de la ayuda y asegure la mayor complementariedad de los recursos **que no siempre se cumplen**.

El diseño del MAP es el resultado de un **amplio proceso de consulta** con los distintos actores en el Grupo Estable de Coordinación en Terreno (GECT).

Hay **avances desiguales** en la aplicación de la agenda de eficacia y calidad. A pesar de que el MAP ha supuesto una importante mejora en principios clave como la apropiación y el alineamiento, todavía existe un amplio margen de mejora en la gestión para resultados de desarrollo y la rendición de cuentas.

Se han constatado **logros destacables en resultados de desarrollo**, pero existen ciertos desajustes entre algunos componentes y líneas estratégicas del MAP, como en agua y saneamiento y en la transversalización de los enfoques de derechos humanos y construcción de la paz, para los que queda aún camino por recorrer.



RECOMENDACIONES

La **extensión de la vigencia del MAP** hasta 2015 con el fin de acompañarlo con el marco de planificación del país socio.

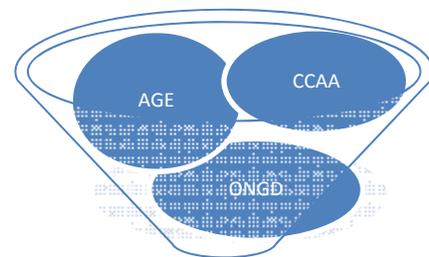
Una gestión de la Cooperación Española basada en la **mejora continua y una mayor armonización** con el resto de actores de la cooperación internacional presentes en Colombia.

Una **mejor articulación entre los actores** de la Cooperación Española presentes en Colombia (AGE, CC.AA., ONGD, etc.) con el fin de alinear esfuerzos y estrategias que fortalezcan su ventaja comparativa.

Una **revisión del ciclo de las intervenciones** con el fin de que, con la adecuada incorporación de los socios locales y la mejora de los sistemas de diseño, seguimiento y evaluación, se fortalezca una cooperación eficaz para el desarrollo con el país socio.



Mejor articulación entre actores



Lecciones aprendidas

- ✓ Para poder llevar a cabo de manera apropiada la elaboración y la ejecución del MAP se requieren una estructura de gestión adecuada y unos procesos de trabajo claramente definidos.
- ✓ El modelo de cooperación integral en los territorios (basado en la relación horizontal con los socios locales), en consonancia con la estrategia de fortalecimiento institucional (capacidades instaladas) y la estrategia de salida con apropiación local sobresale dentro del sector de crecimiento económico para la reducción de la pobreza.

MEDIDAS ADOPTADAS

Las recomendaciones más estratégicas se van a tener en cuenta de cara al nuevo período de programación.

[Resumen ejecutivo](#)
[Informe sintético](#)
[Informe completo](#)



INTRODUCCIÓN

Los Marcos de Asociación País (MAP) son la estrategia compartida de asociación entre la Cooperación Española y los países socios para trabajar conforme a objetivos y visiones comunes de desarrollo humano y erradicación de la pobreza.

El objetivo de esta evaluación intermedia fue revisar la teoría del cambio del MAP inicialmente planteada a luz del contexto actual de Bolivia y de la Cooperación Española así como valorar los efectos en la relación de asociación estratégica entre ambas y la implementación de la agenda de eficacia y calidad del desarrollo, analizando las tendencias en la contribución que España ha podido tener a los resultados de desarrollo bolivianos.

DATOS GENERALES

País: Bolivia

Período evaluado: 2010-2013

Coste de la evaluación: 21.054,00€

Contrata: SGCID

CONCLUSIONES

No se ha avanzado lo suficiente en el **desarrollo del enfoque territorial** que tenía por objetivo permitir el análisis participativo de la ventaja comparativa de los actores de la Cooperación Española y la adecuada división del trabajo de éstos en el territorio.

Se reconocen los **esfuerzos en materia de apropiación y alineamiento y la necesidad de avances en armonización y complementariedad**.

La gestión para resultados de desarrollo del MAP no cuenta con un adecuado **sistema de seguimiento**. Si bien las matrices cuentan con indicadores adecuados, aún no se ha consolidado un sistema que permita recoger y sistematizar la información por actores, instrumentos y sectores.

Existieron algunas limitaciones para integrar adecuadamente las prioridades transversales (género, sostenibilidad ambiental y derechos de los pueblos indígenas) durante la elaboración del MAP y aunque se aprobaron diversos planes durante su implementación, sin embargo, la utilización efectiva de los mismos ha tenido algunas dificultades derivadas de: la necesidad de reforzar capacidades; del alcance temporal de los planes; del contexto sociopolítico en el que se debían desarrollar; y del incumplimiento de la asignación inicialmente prevista del 15% del presupuesto del MAP a las prioridades transversales.



Avance desigual transversalización de prioridades horizontales

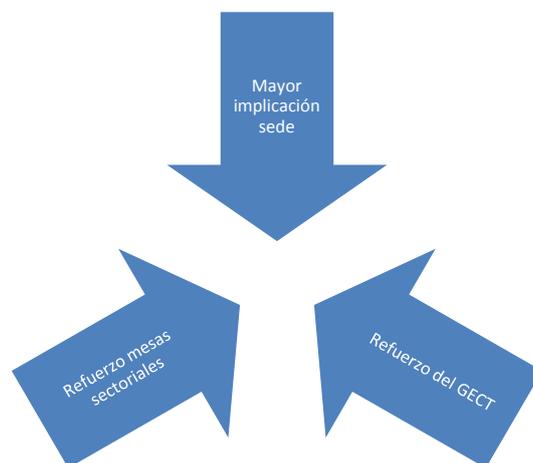
RECOMENDACIONES

Revisar y actualizar los planteamientos estratégicos sobre los que se sustenta la aplicación del enfoque territorial.

Asegurar una **mayor implicación de sede** en la coordinación entre actores de la Cooperación Española que actúan en Bolivia, así como el refuerzo del papel del GECT y de las mesas sectoriales.

Desarrollar un **sistema de seguimiento** que contemple la identificación, recopilación, sistematización y difusión de información relativa al desempeño del MAP.

Impulsar la **transversalización de las prioridades horizon-tales** a través de un trabajo coordinado entre los actores





Lecciones aprendidas

- ✓ La experiencia en la conformación de diálogos y negociaciones, en el establecimiento de consensos entre actores y la conformación de espacios para la rendición de cuentas y la toma de decisiones conjunta pueden ser elementos de aprendizaje para el diseño de la Programación Conjunta de la Unión Europea.
- ✓ Las mesas sectoriales han supuesto la organización de la relación entre la OTC y las organizaciones de la sociedad civil bolivianas y han permitido institucionalizar el diálogo entre los actores de la Cooperación Española, el gobierno boliviano y la sociedad civil del país. Estas mesas han permitido el avance en materia de asociación estratégica, pues facilitaron la interlocución y el debate entre los actores miembros. Esta experiencia es susceptible de ser replicada en otros países, en la medida en que el contexto sea favorable para propiciar la incorporación de la sociedad civil local como actor en el desarrollo junto con el gobierno y otros actores nacionales directamente vinculados con los sectores u objetivos de desarrollo en torno a los cuales se circunscribe la mesa.

MEDIDAS ADOPTADAS

Se ha elaborado un plan de continuidad que recoge las principales recomendaciones, la agenda 2015 y la adaptación del MAP a la nueva metodología.

Resumen ejecutivo

Informe sintético

Informe completo



EVALUACIÓN FINAL MAP ECUADOR-ESPAÑA 2011-2013

INTRODUCCIÓN

Los Marcos de Asociación País (MAP) son la estrategia compartida de asociación entre la Cooperación Española y los países socios para trabajar conforme a objetivos y visiones comunes de desarrollo humano y erradicación de la pobreza.

La evaluación del Marco de Asociación País Ecuador-España 2011-2013 es la primera evaluación final de un MAP. Con ella se ha valorado el proceso de elaboración e implementación del MAP y se ha analizado la contribución del MAP al logro de resultados de desarrollo y a la implementación de la agenda de eficacia y calidad de la ayuda por la Cooperación Española en el país.

DATOS GENERALES

País: Ecuador

Período evaluado: 2009-2013

Coste de la evaluación: 34.485,00 €

Contrata: SGCID

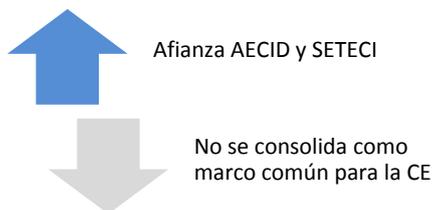
CONCLUSIONES

El proceso de elaboración e implementación del MAP **afianzó la relación entre la AECID y la SETECI**, pero el MAP no ha logrado consolidarse como un marco común para el resto de actores de la Cooperación Española.

El MAP ha conseguido **avances en alineamiento y apropiación**, pero sigue habiendo un ámbito para la mejora en coordinación, concentración y sostenibilidad.

La **falta de una gestión orientada a resultados** y el sistema de seguimiento del MAP no permiten analizar la contribución de la Cooperación Española a los resultados de desarrollo.

El **nivel de ejecución** en el periodo 2009-2013 ha sido muy bajo. Las causas de los retrasos en la ejecución de los proyectos con las instituciones ecuatorianas se deben a que los procedimientos de desembolso son muy complejos e incorporan a muchas instancias administrativas; a la priorización, por parte de las instituciones ecuatorianas, de la ejecución de sus fondos en detrimento de los fondos de cooperación internacional; y a los cambios institucionales y en los equipos de ejecución.



RECOMENDACIONES

Mejorar la calidad e intensidad de la participación de los actores españoles y ecuatorianos en la elaboración, implementación y seguimiento del MAP.

Establecer **procedimientos para la coordinación** de los actores de la Cooperación Española, tanto en sede como en terreno, así como para la comunicación eficaz entre ambas.

Definir de manera más clara las **funciones y responsabilidades** de los actores del Grupo Estable de Coordinación (GEC).

Reforzar los sistemas de información y gestión de las intervenciones para mejorar la gestión para resultados de desarrollo y el seguimiento del MAP. Reforzar los recursos y capacidades del Equipo País, del GEC y de las mesas sectoriales y establecer procesos y directrices que faciliten su trabajo.



Lecciones aprendidas

- ✓ El acompañamiento de los actores en sede (ONGD, CC.AA., SGCID, AECID, entre otros) MAP es más intenso en la fase de elaboración que en las siguientes. Sin embargo, es necesario que dicho apoyo se mantenga durante la implementación y el seguimiento, con el objetivo de fortalecer la coordinación entre actores y la gestión para resultados de desarrollo.
- ✓ El instrumento MAP es demasiado complejo cuando el volumen de AOD de la Cooperación Española con un país es limitado.



MEDIDAS ADOPTADAS

Las recomendaciones se han tenido en cuenta para la elaboración del nuevo MAP.

Resumen ejecutivo
Informe sintético
Informe completo

EVALUACIÓN INTERMEDIA DE LA APPD EN ACOBAMBA (PERÚ)



INTRODUCCIÓN

En 2011 la AECID puso en marcha en Perú su primera alianza público privada para el desarrollo (APPD). El objetivo general de la APPD era “contribuir al desarrollo y la inclusión de la población de la provincia de Acobamba”. Para ello, se diseñaron seis ejes estratégicos: Gestión territorial, Educación, Productivo, Telecomunicaciones, Género y Gobernabilidad. La alianza está conformada por distintas entidades públicas y privadas, que se articulan a través de tres instancias: el Comité de la APPD, la OTC de Perú y la Unidad de Gestión.

Al tratarse de la primera APPD evaluada por la Cooperación Española, esta evaluación se llevó a cabo de manera conjunta por AECID, la SGCID y los actores en que se sustentaba la alianza de la APPD.

El objetivo general de esta evaluación era valorar el modelo de gestión de la APPD y los resultados alcanzados, con el fin de aportar recomendaciones concretas para la ejecución restante.

DATOS GENERALES

País: Perú

Período evaluado: 2011-2013

Coste de la evaluación: 12.776,75€

Contrata: AECID

CONCLUSIONES

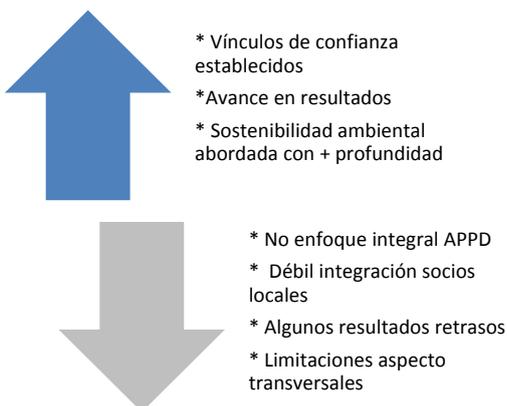
Se han generado **vínculos de confianza** entre los socios, que suponen un impulso para la continuidad de la iniciativa y la generación de nuevos acuerdos.

La intervención no reúne todos los requisitos necesarios para ser considerada una APPD, sino que es una **suma de actividades** sin la suficiente articulación ni coordinación, por lo que se pierde el enfoque integral de articulación característico de una APPD.

En el **diseño** de las estructuras de gestión no se tuvieron en cuenta las diferentes características de los socios públicos y privados ni se integró adecuadamente a los socios locales.

El **avance en el logro de los resultados** previstos es desigual y algunos ejes han experimentado ciertos retrasos. Los ejes productivos y de género han tenido un avance mayor.

Han existido **limitaciones en el tratamiento de los aspectos transversales** durante la ejecución del programa, siendo la sostenibilidad ambiental el eje abordado con mayor profundidad.



RECOMENDACIONES

Llevar a cabo una **mayor reflexión teórica sobre la APPD**, así como generar los espacios suficientes para discutir y trabajar documentos que brinden una idea común y compartida sobre la APPD y ayuden a afrontar la ejecución del programa de manera más coordinada.

Elaborar un manual de gestión que contemple los objetivos, compromisos, funciones y responsabilidades de cada socio. Además, la actual Unidad de Gestión debería encargarse de impulsar la correcta ejecución presupuestaria y de actividades; coordinar el seguimiento de la APPD; y facilitar la transparencia y la rendición de cuentas.

Establecer por parte de la Unidad de Gestión **mecanismos para el seguimiento** que permitan detectar los productos o servicios que no están siendo ejecutados adecuadamente para establecer las medidas correctivas que resulten oportunas.

Crear comités sectoriales que se encarguen de la coordinación operativa de las actividades y en los que estén presentes el resto de actores de la APPD: socios locales, operadores y beneficiarios.





Lecciones aprendidas

- ✓ La conformación de una APPD formada por actores con amplia experiencia en el país de ejecución garantiza un mayor conocimiento de la realidad y la dinámicas locales, permitiendo ello que pese a las dificultades existentes en la implementación de una herramienta de estas características, se generen compromisos entre los socios, y entre éstos y las comunidades beneficiarias, que posibilitan continuar apostando por un trabajo coordinado y articulado.

MEDIDAS ADOPTADAS

Los aprendizajes que esta evaluación aporta se van a utilizar para poner en marcha una APPD en México.

Se ha creado la figura del facilitador.

[Resumen ejecutivo](#)
[Informe sintético](#)
[Informe completo](#)



EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO TRIANGULAR CHILE-ESPAÑA-PARAGUAY:

INTRODUCCIÓN

El proyecto de fortalecimiento institucional en Paraguay se enmarca en el Programa de Cooperación Triangular entre Chile y España. El proyecto tenía como objetivo fortalecer la gestión y desarrollo de las personas que trabajan en sectores públicos seleccionados al servicio de la ciudadanía de Paraguay.

Esta es la primera evaluación de una iniciativa triangular de la Cooperación Española. Perseguía no sólo determinar el cumplimiento de los resultados del proyecto y la pertinencia de las líneas de cooperación, sino también contar con un análisis y valoración crítica del proceso de triangulación.

DATOS GENERALES

País: Chile y Paraguay

Período evaluado: 2009-2013

Coste de la evaluación: 22.946, 31€

Contrata: Agencia Chilena de Cooperación Internacional, con cargo a la subvención de la AECID

CONCLUSIONES

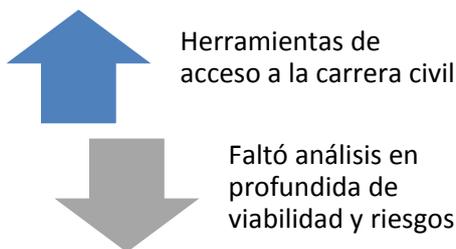
Se han **generado herramientas** para mejorar el acceso a la carrera civil, como un Manual de Concursabilidad y un Plan de Igualdad, y éstos han sido ratificados legalmente.

Falta un sistema de **seguimiento de resultados y rendición mutua de cuentas**. El proyecto planificó un sistema de seguimiento pero se ha centrado en monitoreo de actividades y no en consecución de resultados. En lo que respecta a la rendición mutua de cuentas en la ejecución presupuestaria, no ha habido información suficiente para que todas las partes.

La **sostenibilidad** es uno de los retos pendientes del proyecto. La ausencia de acompañamiento en la implementación y difusión de las herramientas puede afectar a su correcta utilización y revertir los avances que se han logrado.

No se contó con un **análisis en profundidad de viabilidad, riesgos y prioridades**. Aunque en el proyecto se logró una formulación conjunta gracias a un fuerte compromiso de las tres partes.

No se ha logrado un **esquema de horizontalidad** clara entre las partes, lo que ha producido posiciones alejadas del consenso que debe caracterizar una relación de cooperación triangular. Hubiera sido necesario definir claramente las prioridades sectoriales y los mecanismos de funcionamiento a seguir.



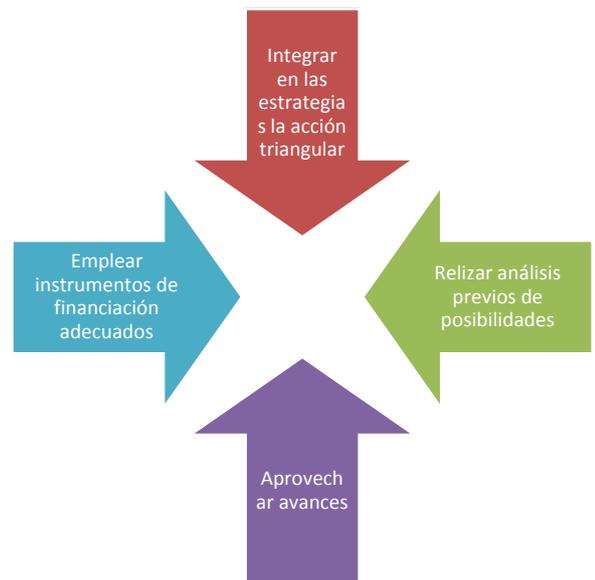
RECOMENDACIONES

Integrar la acción triangular en las estrategias y marcos de planificación de Chile y de España, asegurando una mayor coordinación y complementariedad con el resto de acciones gestionadas.

Realizar análisis previos de las posibilidades que ofrece el contexto para absorber asistencia y financiación, y asegurar la reducción de costes de transacción.

Aprovechar los avances alcanzados para diseñar nuevas acciones de acompañamiento y colaboración, más allá de la experiencia del proyecto piloto.

Emplear o generar instrumentos de financiación adecuados a esta modalidad de cooperación, ejecutando cada socio su propio presupuesto cuando sea posible o generando fondos específicos.



Lecciones aprendidas

- ✓ El eje central de este tipo de acciones debería ser el intercambio de conocimiento y la generación de nuevo conocimiento para enfrentar la problemática del mundo de desarrollo. Es preciso generar mecanismos para la difusión y aprovechamiento de experiencias de forma que los países a priori receptores puedan conocer las alternativas existentes a la cooperación tradicional.
- ✓ Un sistema de seguimiento que permita la fluidez de información, así como la identificación de hitos a lo largo del proceso es igualmente necesario para asegurar que las tres partes cuenten con información sobre el desempeño técnico, y con procedimientos que garanticen una rendición mutua de cuentas.

[Informe sintético](#)
[Informe completo](#)



EVALUACIÓN CONJUNTA DE LAS ACTUACIONES DE APOYO PRESUPUESTARIO A MARRUECOS

INTRODUCCIÓN

La evaluación de las operaciones de apoyo presupuestario en Marruecos ha sido una evaluación conjunta gestionada por los servicios de evaluación de la Comisión Europea, que ha ejercido como líder y contratante de la misma, y por, España (SGCID), Francia (AFD) y el Ministerio de Economía y Finanzas del Gobierno del Reino de Marruecos.

El objetivo principal de la evaluación fue proporcionar una apreciación independiente de los efectos de los apoyos presupuestarios sectoriales utilizando la metodología de evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE, con el fin de proporcionar recomendaciones a los donantes y al Gobierno de Marruecos para mejorar la eficacia y eficiencia del apoyo presupuestario.

DATOS GENERALES

País: Marruecos

Período evaluado: 2005-2012

Coste de la evaluación: 421.600,00€

Contrata: Comisión Europea

CONCLUSIONES

Los apoyos presupuestarios **incremientaron el margen de maniobra** presupuestario del Gobierno de Marruecos en un período de problemas de liquidez y la coordinación entre donantes.

Las operaciones de apoyo presupuestario contribuyeron a **mejorar las políticas públicas**, a través de sus aportes técnicos (mediante la formulación y el seguimiento de los programas, los apoyos técnicos y las asistencias técnicas), aunque su formulación sectorial y estratégica fue obstaculizada por la fragmentación y compartimentación de las operaciones.

Las operaciones de apoyo presupuestario desempeñaron un papel decisivo en el cambio del marco legislativo, reglamentario y de organización institucional de Marruecos y **estimularon las reformas**. No obstante, la nueva normativa sólo se ha aplicado parcialmente.

El favorecimiento de la introducción de los principios de calidad y transparencia por el apoyo a la gobernanza pública **no se tradujo en una mejora de la oferta de servicios públicos** a la ciudadanía.

El **seguimiento de las operaciones, con una clara orientación de proceso en lugar de resultados**, no permitió que las autoridades y socios se concentraran en la finalidad de la acción pública que es la satisfacción de necesidades de la ciudadanía.



RECOMENDACIONES

Mantener el asesoramiento de alto nivel al Gobierno de Marruecos en el diseño de las reformas y reforzar el acompañamiento técnico durante la ejecución de las mismas.

Orientar el diálogo de políticas y las matrices de apoyo presupuestario a un nivel más estratégico.

Favorecer la apropiación de los apoyos por parte de las autoridades nacionales y maximizar sus sinergias.

Aumentar la transparencia sobre los montos de apoyo presupuestario, **sobre la calidad del gasto presupuestario** y sobre el aumento de la participación empresarial en la acción pública con el fin de establecer las bases de la rendición de cuentas de los socios y del Gobierno hacia los ciudadanos y Parlamentos de los países donantes y de Marruecos.

Apoyar a las autoridades y socios técnicos y financieros al establecimiento o fortalecimiento de los **sistemas de seguimiento de resultados**.



MEDIDAS ADOPTADAS

Se han obtenido aprendizajes para su aplicación en futuras actuaciones de apoyo presupuestario.



Lecciones aprendidas

- ✓ El seguimiento de los resultados permitirá al conjunto de los grupos de interés, incluyendo a la sociedad civil y a los niveles central y descentralizado, seguir la evolución del sector y comprobar el cumplimiento de los resultados promovidos por las Administraciones públicas.
- ✓ Para que las políticas respaldadas por el apoyo presupuestario puedan obtener los resultados previstos, es necesario que los ciudadanos y los actores públicos puedan participar en el proceso de formulación y seguimiento de las mismas.

[Informe sintético](#) (español)

[Informe completo](#) (francés)

EVALUACIÓN INTERMEDIA DE LA ESTRATEGIA DE APOYO A LA DESCENTRALIZACIÓN A TRAVÉS DE LAS ARD EN SENEGAL



DATOS GENERALES

País: Senegal

Período evaluado: 2011-2013

Coste de la evaluación: 19.384,00€

Contrata: FIIAPP, en el marco del convenio para la realización de evaluaciones conjuntas con SGCID

INTRODUCCIÓN

El apoyo al proceso de descentralización de las competencias del Estado, así como el fortalecimiento de las administraciones regionales y el impulso del desarrollo local ha constituido una de las prioridades de trabajo de la Cooperación Española en Senegal.

La finalidad de esta evaluación fue analizar la estrategia de apoyo a las Agencias Regionales de Desarrollo (ARD) de Ziguinchor, Saint Louis y Kolda, con el propósito de extraer recomendaciones para revisar dicha estrategia y su futuro desarrollo, en el marco de la nueva política de descentralización del Estado de Senegal y de las líneas de actuación priorizadas en el Marco de Asociación País (MAP) entre España y Senegal recientemente aprobado.

CONCLUSIONES

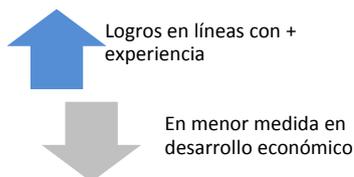
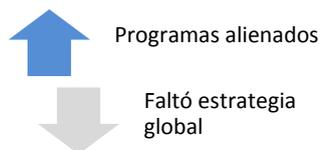
Los programas han estado alineados con las prioridades del país, pero **faltó una estrategia global** en materia de descentralización previamente diseñada.

La ausencia de una estrategia global como guía del trabajo de AECID ha implicado **limitaciones importantes** relacionadas con la articulación del nivel nacional y local y con la consideración de las prioridades transversales a la hora de diseñar las intervenciones.

El trabajo en **desarrollo económico local se considera uno de los valores añadidos** de las intervenciones de descentralización financiadas por la AECID, pero debe ir acompañado de una visión estratégica de lo que se pretende conseguir.

El **diseño y planificación deficientes**, así como el débil seguimiento técnico y administrativo, han condicionado negativamente los resultados, la eficiencia y la sostenibilidad de varias intervenciones de carácter productivo.

No obstante, se constata la **consecución de logros positivos** en las líneas de trabajo en las que las ARD tienen más experiencia, y en menor medida respecto al desarrollo económico.



RECOMENDACIONES

Establecer un sistema integrado de gestión orientado a resultados de desarrollo. Este sistema debería prever a su vez la sistematización de conocimientos con el fin de asegurar una retroalimentación regular y el aprendizaje institucional.

Continuar la mejora de la gestión de los programas con objeto de mejorar el **seguimiento administrativo-financiero y el acompañamiento técnico.**

Responder mejor a la complejidad de los desafíos de la descentralización en Senegal. En primer lugar, **definiendo de manera clara e inequívoca la estrategia de la AECID en materia de apoyo a la descentralización en Senegal.** Esta estrategia debería responder a los planteamientos que surjan de la nueva configuración propuesta por el Acto III de la descentralización.

Profundizar el trabajo en los aspectos en los que la AECID ha aportado un valor añadido: enfoque de proximidad respecto a los actores locales; vinculación del desarrollo económico local con el proceso de descentralización, si bien se deberían definir mejor los objetivos perseguidos; trabajo sobre fiscalidad local iniciado en Kolda a nivel de las comunidades locales.

Sistema de gestión del conocimiento



Profundizar en aspectos en que AECID aporta valor.



Lecciones aprendidas

- ✓ El alineamiento no garantiza por sí solo la coherencia ni la consistencia en el diseño del programa
- ✓ La rendición mutua de cuentas es necesaria para mejorar la calidad técnica de las intervenciones y la eficiencia del gasto.
- ✓ El establecimiento de un paternariado estratégico eficaz requiere de apoyo financiero y de acompañamiento técnico, intercambio de conocimientos, transferencia de experiencia y capitalización de los logros.
- ✓ Una fase de diseño débil condiciona la eficiencia de los programas y la sostenibilidad de los resultados y logros, tanto más cuando los programas incluyen actividades de carácter económico o productivo.

[Resumen ejecutivo](#)

[Informe sintético \(francés\)](#)

[Informe completo \(francés\)](#)



EVALUACIÓN DEL PROGRAMA SALUD Y VIDA EN LAS AMÉRICAS (SAVIA)

INTRODUCCIÓN

El programa Salud y Vida en las Américas (SAVIA) es un programa financiado por el Fondo Español para la OEA dirigido a la descentralización de la respuesta a la demanda de consumo de drogas mediante el fortalecimiento de las instituciones que operan en el ámbito de las drogas en los diferentes niveles del Estado de los países andinos.

Esta evaluación tenía como objetivos valorar la eficacia y eficiencia del programa, a través del análisis de productos y resultados para guiar la futura planificación y ejecución, asegurando la sostenibilidad financiera e institucional de los proyectos.

DATOS GENERALES

Países: Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela y Uruguay.

Período evaluado: 2003-2013

Coste de la evaluación: 96.815,05€

Contrata: OEA, con cargo a los fondos de la Cooperación Española

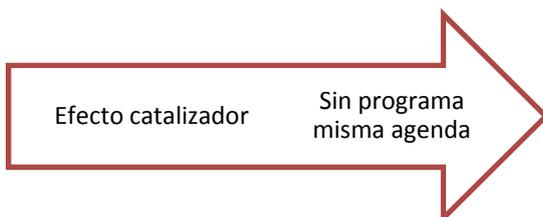
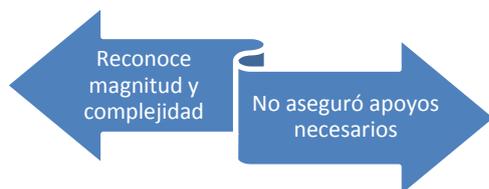
CONCLUSIONES

El Programa SAVIA **no estuvo bien dimensionado** en extensión y alcance, ni fue adecuadamente focalizado.

SAVIA reconocía la magnitud y complejidad de su reto pero **no tuvo en cuenta la necesidad de contar y asegurar todos los apoyos necesarios**, lo que a la postre redujo su alcance.

Un cambio de estrategia a mitad del programa - se pasa a priorizar la actuación directa, cofinanciando proyectos locales, cuando no se habían asegurado condiciones a nivel central, ni las vías de financiación, ni la institucionalidad y ni el manejo de instrumentos en los municipios- produce que **no persistieran algunas de sus estrategias iniciales el tiempo suficiente para poder asentar los cambios a los que apuntaban**.

Los efectos de SAVIA en los diferentes países lo sitúan como **un elemento catalizador o intensificador** si bien en su ausencia se hubiera avanzado en la misma agenda, con menos insumos y posibilidad de compartir con otros países, pero llegando al mismo punto.



RECOMENDACIONES

Diseñar intervenciones que realmente pueden llevarse a la práctica, o diseñar todos los componentes, pero elegir el que realmente se va a apoyar para marcar una diferencia.

Reforzar las posibilidades de tener resultados sostenibles centrándose en no más de dos cuestiones o problemáticas.

Mejorar la Integración de SAVIA en la estructura y el funcionamiento de la CICAD como un todo —en el nivel que le corresponda por su alcance y amplitud— facilitará su apropiación parte de la organización, los intercambios y el aprovechamiento de recursos de otras partes de la Comisión y, en definitiva, un mejor desarrollo de la intervención.

Aprovechar la oportunidad que puede suponer los cambios experimentados recientemente en SAVIA y replantearse el Programa en su totalidad, manteniendo su diseño, pero replanteándose cuestiones sobre su propósito, ámbito de trabajo y nivel gubernativo en el que se desarrollará la acción.





Lecciones aprendidas

- ✓ Las actuaciones dirigidas a las entidades que figuran en la base de la cadena político-administrativa de los Estados (municipios, cantones, etc.) deben de tomar en cuenta los niveles político-administrativos intermedios (gobiernos regionales o departamentales).
- ✓ La aplicación de políticas y programas, y la prestación de servicios públicos descansan sobre cuatro pilares: una propuesta de acción o mandato, recursos humanos capacitados para implementarlo, un presupuesto que lo haga viable, e instrumentos y procedimientos de gestión para ejecutarlo y coordinar a los actores afectados.
- ✓ El paso de la planificación por actividades a la gestión por resultados enfrenta al responsable de programas a la ineludible reflexión de en qué medida efectivamente tales resultados está al alcance de su intervención.

[Informe completo](#)



EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE COOPERACIÓN TÉCNICA DE AECID CON CEPAL 2010-2012

INTRODUCCIÓN

El programa “Generación de conocimiento y competencias para el diseño y la aplicación de políticas públicas en América Latina y el Caribe” fue implementado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

Los objetivos específicos de la evaluación fueron: 1) analizar su diseño; 2) evaluar su nivel de eficiencia en la ejecución de sus actividades; 3) hacer un balance de los resultados obtenidos; 4) evaluar su sostenibilidad; e 5) identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas.

DATOS GENERALES

País: Sin definir

Período evaluado: 2010-2012

Coste de la evaluación: 100.000,00€

Contrata: CEPAL con cargo a los fondos de AECID

CONCLUSIONES

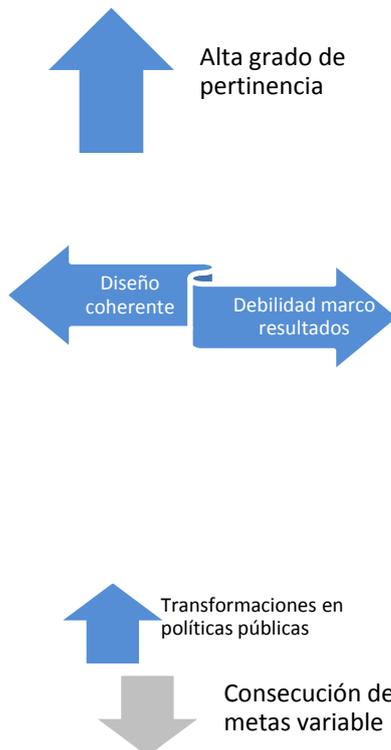
El programa mostró un **alto grado de pertinencia** a todos los niveles, así como en su adaptación y flexibilidad a las necesidades específicas emergentes.

Su diseño programático fue coherente y con un buen grado de congruencia interna entre los cinco componentes. La **debilidad principal del diseño fue un marco de resultados** que no reflejó la naturaleza del programa y no permitió medir sus logros de manera razonable.

El grado de **consecución de las metas** es **muy variable** en los distintos componentes, debido no a una deficiencia en el desempeño, sino a una deficiencia en el establecimiento de los indicadores muy superior a lo que se cabría esperar.

Las **transformaciones en políticas públicas** se han dado en todos los componentes y han ido desde el posicionamiento de temáticas en agendas nacionales y regionales hasta contribuciones sustanciales que han informado las políticas públicas, pasando por la incidencia en espacios y procesos de toma de decisión.

Todos los resultados generados por el Programa forman parte de **procesos de cambio en curso no consolidados todavía** y que por lo tanto siguen precisando de apoyo.



RECOMENDACIONES

Capitalizar las posibilidades ofrecidas por organismos técnicos especializados españoles, incorporándolos, mediante consultas, en procesos de diseño de programas multilaterales.

Llevar a **cabo un análisis y una gestión intencional de los grupos de interés**, estableciendo bases de datos de estos grupos y diseñando estrategias de comunicación específicas para los mismos, con el doble objetivo de revertir la actual falta de mecanismos de seguimiento y a la vez mejorar el alcance de los productos.

Iniciar conversaciones desde la División de Planificación de Programas y Operaciones (DPPO) con los actores relevantes dentro de la CEPAL y del Sistema de las Naciones Unidas **para diseñar un mecanismo de monitoreo financiero que permita vincular costes y efectos**, mejorando la rendición de cuentas y permitiendo avances en cuanto a la gestión por resultados.

Avanzar en la institucionalización del modelo de cooperación técnica actual incrementando el grado de articulación con los países donde se interviene.

Revisión relación con grupos de interés



Lecciones aprendidas

- ✓ La continuidad temporal en el apoyo del donante en un marco de colaboración integrado en los planes de trabajo de la institución receptora (la CEPAL en este caso) puede resultar en altos niveles de pertinencia, eficacia y sostenibilidad, y por consiguiente, en un buen desempeño de las intervenciones.
- ✓ La flexibilidad en la ejecución de los fondos dentro de un marco de trabajo alineado a la teoría del cambio (implícita) propicia niveles altos de eficiencia en la utilización de los recursos.
- ✓ La provisión de asistencia técnica dentro de mecanismos interinstitucionales nacionales actúa de blindaje ante cambios de gobierno y aumenta las perspectivas de sostenibilidad.
- ✓ La incorporación de las OTC en la región como actores activos en el Programa ofrece posibilidades de mayor aprovechamiento y consolidación de los resultados.



EVALUACIÓN CONJUNTA DE LOS PROGRAMAS CONJUNTOS DE IGUALDAD DE GÉNERO EN EL SISTEMA DE NACIONES

INTRODUCCIÓN

La Política sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, adoptada en 2006 por el sistema de las Naciones Unidas, y la Resolución 67/226 de la Asamblea General sobre la Revisión Cuatrienal Amplia de la Política (RCAP), de 2012, instaban al sistema de las Naciones Unidas a mejorar la rendición de cuentas, la eficacia y la eficiencia de sus iniciativas de promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

La decisión de llevar a cabo esta evaluación respondió a la necesidad de subsanar la insuficiencia de evidencias evaluativas sobre los programas conjuntos de género a escala nacional. La evaluación estuvo gestionada conjuntamente por la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), el Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) y los Gobiernos de España y Noruega.

DATOS GENERALES

País: Alcance global

Período evaluado: 2006-2010

Coste de la evaluación: 276.522,00€

Contrata: ONU Mujeres, con aportaciones de varias agencias de Naciones Unidas, algunas con cargo a fondos aportados por la Cooperación Española

CONCLUSIONES

La evaluación pone de manifiesto el **valor añadido de los programas conjuntos de género** como modalidad de cooperación para el desarrollo en el sistema de las Naciones Unidas, sobre todo como instrumento de influencia en las agendas y políticas nacionales, entre otros.

Aun cuando requirieron un **destacado proceso de aprendizaje**, los programas conjuntos de género evaluados respaldaron a los Gobiernos en el cumplimiento de sus compromisos normativos, si bien en diferente medida.

Los programas conjuntos de género **no han conseguido mejorar la eficiencia**. Esto se debe fundamentalmente a barreras sistémicas (como la presencia continuada de procedimientos no armonizados y de diferentes modelos de gestión en las diferentes organizaciones que conforman las Naciones Unidas), a la falta de claridad de los acuerdos de gestión y a la debilidad de los procesos de diseño.



RECOMENDACIONES

Adoptar las medidas necesarias para que los programas conjuntos de género **estén firmemente arraigados** en cada uno de los países, de manera que las iniciativas en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres puedan desarrollarse en un clima de eficacia del desarrollo de bases sólidas.

Utilizar los programas conjuntos de género por los socios nacionales y de las Naciones Unidas como una **opción estratégica**, en lugar de ser el resultado de una elección por defecto.

Poner de relieve el **Plan de Acción para todo el Sistema de Naciones Unidas para la Aplicación de la Política sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres**, adoptado en 2012.





Lecciones aprendidas

- ✓ Los contextos en los que se ha llevado a cabo la iniciativa “Unidos en la Acción”, al desarrollar marcos de apoyo para la coherencia y la coordinación, pueden ofrecer un entorno propicio para los programas conjuntos de género, que contribuya a eliminar los obstáculos sistémicos y permita aprovechar las modalidades de cooperación existentes.
- ✓ Unos niveles de inversión reducidos en la fase de diseño limitan las oportunidades para desarrollar una visión común.
- ✓ Es preciso estudiar y conocer mejor la capacidad de la arquitectura organizativa de las agencias en los países para absorber la modalidad de los programas conjuntos de género, así como las capacidades de los socios nacionales.
- ✓ La apropiación y la sostenibilidad alcanzan niveles mayores cuando la rendición de cuentas está arraigada en el contexto nacional.

[Resumen ejecutivo](#) (español)

[Informe completo](#) (inglés)



EVALUACIÓN FINAL FONDO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO

INTRODUCCIÓN

El fondo (FODM) fue creado en 2006 con una contribución del Gobierno de España de alrededor de 840 millones de dólares. El propósito de esta evaluación fue valorar el valor añadido del fondo como modelo de cooperación para el desarrollo

La evaluación estuvo estructurada principalmente en dos niveles de análisis: el modelo del F-ODM como mecanismo multilateral de cooperación al desarrollo y de refuerzo de la coherencia del sistema de Naciones Unidas; y los resultados del fondo a nivel temático.

DATOS GENERALES

País: Varios

Período evaluado: 2006-2012

Coste de la evaluación: 800.000 US\$

Contrata: Fondo ODM

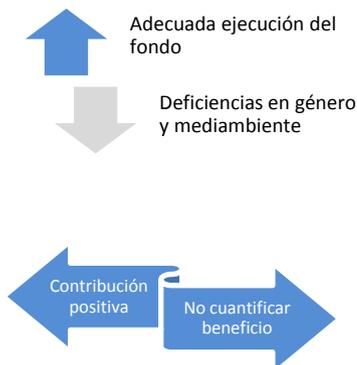
CONCLUSIONES

A nivel global, se observa **una adecuada ejecución del fondo**. Sin embargo, se encuentran algunas deficiencias en algunas áreas como la **transversalización** de género y medioambiente.

No obstante, la **ejecución de las ventanas temáticas**, por regiones y países ha sido **desigual**, debido a la diferente complejidad técnica de las temáticas, a los diferentes requisitos de infraestructura y equipamiento y a las diferencias en los contextos tratados, entre otros factores.

Aunque la **contribución del fondo a la coherencia del sistema de Naciones Unidas ha sido positiva**, no se puede cuantificar el beneficio exacto ni el valor que ha aportado.

Como mecanismo multilateral, el fondo ha demostrado **ventajas para la cooperación al desarrollo** en términos de la relevancia de lo que se puede conseguir con inversiones medias en períodos cortos de tiempo aprovechando el sistema de Naciones Unidas y diferenciándose de la actuación de las diferentes agencias en las relaciones bilaterales con los países.



Ventajas para la cooperación al desarrollo

- Relevante para inversiones medias en periodos cortos.
- Aprovechamiento sistema de NNUU.
- Diferenciación de la ejecución de diferentes agencias.

RECOMENDACIONES

Establecer unos marcos temporales más realistas para el diseño y la implementación que tengan en cuenta objetivos multisectoriales y su complejidad, el número de socios locales a involucrar y la experiencia de los socios de Naciones Unidas en la programación conjunta.

Mejorar la transversalización de la igualdad de género y el medio ambiente en futuras programaciones.

Explorar y comprender con mayor profundidad los factores susceptibles de causar ineficiencia y retrasos para limitar su incidencia e incluso eliminarla en la ejecución de los programas conjuntos.

Hacer **balance sobre los aprendizajes** en el sistema de coherencia de Naciones Unidas, como mecanismo de gestión del conocimiento adquirido y compartirlo tanto, con grupos de interés externos, como internos.



Lecciones aprendidas

- ✓ La modalidad de programas conjuntos es una buena forma de dirigirse hacia la consecución de los retos del desarrollo que son de naturaleza multisectorial y requieren de especialización y experiencia en materias diversas.
- ✓ La creación de capacidades es un ingrediente esencial de éxito de los programas, pero necesitan su tiempo. Proporcionando el tiempo y recursos necesarios para su consolidación, es uno de los factores clave de la sostenibilidad de los beneficios logrados.
- ✓ Parte de los logros de la ejecución de los proyectos del fondo se deben a los sistemas de seguimiento y evaluación. Las evaluaciones intermedias han permitido introducir ajustes durante su ejecución.

[Informe completo](#) (Inglés)



© SGCID



FICHAS RESUMEN EXÁMENES MOPAN

ENTIDAD DE LA ONU PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO Y EL EMPODERAMIENTO DE LA MUJER (ONU MUJERES)

DATOS GENERALES

País: No aplica

Período evaluado: 2011-2014

Coste de la evaluación: -

Contrata: MOPAN

INTRODUCCIÓN

La Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN) es una red de países donantes que realiza cada año una serie de estudios donde se valora el desempeño de las organizaciones multilaterales, en base a la gestión de cuatro dimensiones organizacionales: la estratégica, la operativa, las relaciones y el conocimiento.

Estos exámenes permiten identificar puntos fuertes y puntos débiles de las diferentes organizaciones evaluadas, con el fin de fomentar la mejora continua y orientar a los donantes en la asignación de sus contribuciones y en el diálogo con los organismos.



Principales puntos fuertes

Posee un **mandato claro y pertinente** para apoyar la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, que se refleja adecuadamente en su planificación y programación.

Tiene un **fuerte compromiso con la cultura de resultados** tanto a nivel institucional en la sede central como en terreno en los países socios. Y los resultados perseguidos son relevantes y pertinentes a nivel global y nacional.

Es una institución reconocida por el **alto nivel de sus aportaciones en el diálogo político** y por servir de puente entre los distintos actores implicados tanto a nivel global, como regional y nacional.

Hace grandes **esfuerzos para conseguir un adecuado nivel de alineamiento** y apoyo a los compromisos nacionales.

Utiliza la información sobre el desempeño derivada de las evaluaciones para apoyar la toma de decisiones.

Áreas de mejora clave

No hay todavía una metodología formalizada para la asignación de recursos programables dentro de los países.

La capacidad para liderar y coordinar el trabajo para la equidad de género dentro de Naciones Unidas es todavía desigual a nivel de país, y esta limitación puede incrementarse por motivos económicos.

ONU Mujeres todavía no ha adoptado formalmente un sistema de gestión de riesgos.

La financiación plantea retos que puedan limitar la capacidad de ONU mujeres para poner en marcha planes.

Decisiones adoptadas

Toma nota de la necesidad de abordar los retos continuos, sobre todo, la limitada base de recursos y las limitaciones de capacidades asociadas.

También reconoce la necesidad de fortalecer los procesos de adquisiciones y los esfuerzos de gestión de riesgos; y de mejorar la gestión del conocimiento a todos los niveles.

ONU mujeres manifiesta su desacuerdo respecto a la debilidad manifestada por el estudio en cuanto a la cadena de resultados.

Áreas mejora

No formalizada asignación de recursos

Capacidad desigual de liderar trabajos a nivel país

Sin sistema de gestión de riesgos

Financiación plantea retos

[Resumen ejecutivo \(inglés\)](#)

[Informe completo \(inglés\)](#)

INTRODUCCIÓN

DATOS GENERALES

País: No aplica

Período evaluado: 2011-2014

Coste de la evaluación: -

Contrata: MOPAN

La Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN) es una red de países donantes que realiza cada año una serie de estudios donde se valora el desempeño de las organizaciones multilaterales, en base a la gestión de cuatro dimensiones organizacionales: la estratégica, la operativa, las relaciones y el conocimiento.

Estos exámenes permiten identificar puntos fuertes y puntos débiles de las diferentes organizaciones evaluadas, con el fin de fomentar la mejora continua y orientar a los donantes en la asignación de sus contribuciones y en el diálogo con los organismos.

Principales puntos fuertes

ACNUR es una agencia multilateral única que, desde su fundación en 1950, **ha sabido adaptarse a los cambios** de contexto mundial y a las necesidades humanitarias.

Tiene un **mandato pertinente, claro y valioso** que ha evolucionado con el tiempo para proteger, asistir y buscar soluciones permanentes para los refugiados, así como para otras personas de interés.

Continúa **delegando la toma de decisiones operativas** y de gestión en las oficinas nacionales y regionales.

ACNUR ha adoptado medidas importantes para aplicar la **Agenda transformadora** del Comité Permanente Interagencias (IASC). Este proceso de reforma humanitaria fue iniciado por el Coordinador de Respuesta de Emergencia en 2005 para mejorar la eficacia de la respuesta humanitaria a través de una mayor previsibilidad, rendición de cuentas, la responsabilidad y la asociación.

ACNUR **tiene una buena reputación por la calidad de su diálogo sobre políticas** y el uso que realiza de su influencia para mejorar la protección de los refugiados y otras personas de interés.

También, utiliza fiables **exámenes de necesidades** para informar sus operaciones humanitarias.



Áreas de mejora clave

ACNUR es percibido como una organización que hace **contribuciones positivas a los resultados**. Sin embargo, por el momento sus sistemas de información y medición del desempeño de la organización no proporcionan una imagen clara y completa de la forma en que está mejorando las circunstancias y el bienestar de las personas.

Asimismo, podría vincular **mejor su marco de resultados corporativo con su plan estratégico**, con lo que los resultados de toda la organización podrían ser claramente articulados y medidos.

Podría ser necesaria una **mayor independencia estructural para la función de evaluación**, en combinación con el apoyo financiero y del personal directivo. ACNUR también debería desarrollar un proceso regular y sistemático para el seguimiento de las recomendaciones de la evaluación.

Aunque ha estado trabajando activamente para mejorar sus **relaciones con sus socios operativos y ejecutores**, se necesitan más mejoras.

Al igual que con otras organizaciones que están comprometidas con la acción humanitaria, hay margen de mejora en el **uso de la evidencia en la toma de decisiones** y la elaboración de informes.



Decisiones adoptadas

ACNUR reconoce la deficiencia de su sistema de seguimiento en algunos programas y pretende mejorar la eficacia en la medida de los resultados.

También ha adoptado un sistema de seguimiento de las recomendaciones de evaluación basado en la respuesta de gestión que será supervisado por un comité.

Además, se compromete a mejorar en la relación con sus socios.

Reconoce, por último, los logros realizados por la función de evaluación que ha tenido un adecuado desempeño a pesar de la escasez de recursos.

[Resumen ejecutivo \(inglés\)](#)
[Informe completo \(inglés\)](#)

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN (FAO)

INTRODUCCIÓN

DATOS GENERALES

País: No aplica

Período evaluado: 2011-2014

Coste de la evaluación: -

Contrata: MOPAN

La Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN) es una red de países donantes que realiza cada año una serie de estudios donde se valora el desempeño de las organizaciones multilaterales, en base a la gestión de cuatro dimensiones organizacionales: la estratégica, la operativa, las relaciones y el conocimiento.

Estos exámenes permiten identificar puntos fuertes y puntos débiles de las diferentes organizaciones evaluadas, con el fin de fomentar la mejora continua y orientar a los donantes en la asignación de sus contribuciones y en el diálogo con los organismos.

Puntos fuertes

Liderazgo ejecutivo

Uso de resultados de evaluación

Progresos objetivos estratégicos

Función de evaluación

Alineados con prioridades y tendencias de desarrollo

Principales puntos fuertes

Posee un **fuerte liderazgo ejecutivo** para inculcar una cultura orientada a los resultados tanto a nivel de gestión como de país.

La FAO **utiliza sistemáticamente los resultados de evaluación** para revisar las políticas y estrategias a nivel institucional y hace un seguimiento de la implantación de las recomendaciones de evaluación de las que se ha informado a los órganos de gobierno.

Se han realizado **progresos considerables al establecer objetivos estratégicos** a nivel de país que están totalmente alineados con las prioridades nacionales de desarrollo y con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF).

Se reconoce que la FAO tiene una **función de evaluación independiente** de la gestión de la línea técnica u operativa y que está habituada a informar la toma de decisiones. También tiene en marcha políticas y sistemas para una evaluación eficaz y de alta calidad.

FAO busca obtener resultados relevantes para su mandato y éstos están **alineados con las tendencias y prioridades de desarrollo global**, que responden a las necesidades y prioridades de los beneficiarios y que se adaptan a las circunstancias cambiantes de los países.

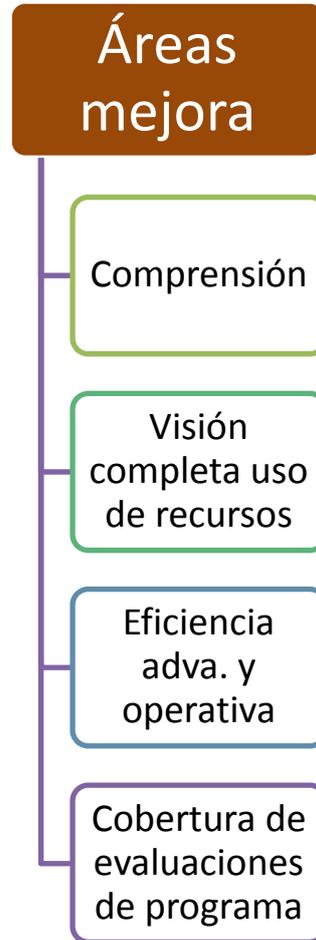
Áreas de mejora clave

El conocimiento del personal acerca de la gestión para resultados del desarrollo varía tanto en las oficinas descentralizadas como en las sedes centrales. Es necesaria más formación para **aumentar la comprensión** de los resultados por parte del personal, especialmente a nivel de resultados finales y de impacto.

Aunque se han hecho progresos en la elaboración de presupuestos basados en los resultados, los presupuestos y los informes institucionales presentados a los órganos de gobierno siguen sin **proporcionar una visión completa de cómo se están utilizando los recursos** para lograr los productos y los resultados finales de gestión.

La **eficiencia administrativa y operativa** siguen siendo áreas a mejorar.

Aunque la FAO tiene una adecuada cobertura de evaluación de su trabajo temático y relativo a proyectos relacionados con las áreas de objetivos estratégicos, la **cobertura proporcionada mediante las evaluaciones de programa** de los países es limitada.



Decisiones adoptadas

Se reconoce haber adoptado medidas para acercar la gestión de resultados al conocimiento del personal.

Se incorporan en el proceso de cambio que está desarrollando la organización las mejoras en materia de resultados, alineación y optimización de los recursos del desarrollo.

[Resumen ejecutivo](#) (inglés)

[Informe completo](#) (inglés)

INTRODUCCIÓN

DATOS GENERALES

País: No aplica

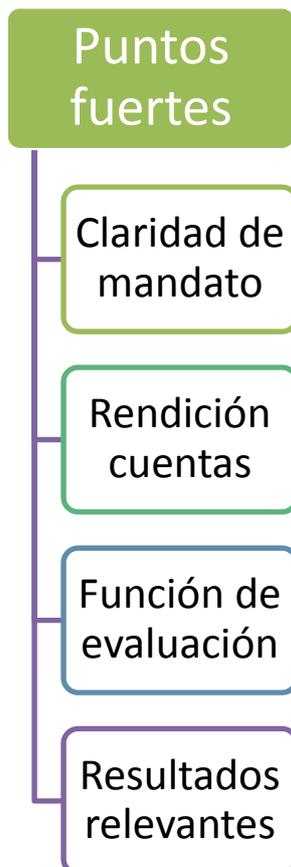
Período evaluado: 2010-2014

Coste de la evaluación: -

Contrata: MOPAN

La Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN) es una red de países donantes que realiza cada año una serie de estudios donde se valora el desempeño de las organizaciones multilaterales, en base a la gestión de cuatro dimensiones organizacionales: la estratégica, la operativa, las relaciones y el conocimiento.

Estos exámenes permiten identificar puntos fuertes y puntos débiles de las diferentes organizaciones evaluadas, con el fin de fomentar la mejora continua y orientar a los donantes en la asignación de sus contribuciones y en el diálogo con los organismos.



Principales puntos fuertes

La **claridad de su mandato y la alineación** de su plan estratégico con las prioridades de la Revisión cuatrienal amplia de la política (RCAP).

El Fondo posee **políticas y procesos adecuados para la rendición de cuentas** financiera y ha mejorado su función de auditoría interna de manera continua. El UNFPA sigue trabajando en el reforzamiento de sus estrategias para la identificación, mitigación, supervisión y elaboración de informes de riesgos.

Demuestra que existe una **alineación de sus programas nacionales con las prioridades gubernamentales** de los países del programa.

UNFPA ha **reforzado su función de evaluación** y ha dado pasos para reforzar los procesos de garantía de calidad correspondientes.

UNFPA busca obtener **resultados relevantes** para su mandato que estén alineados con las tendencias y prioridades de desarrollo global y que respondan a las necesidades y prioridades de los beneficiarios, así como que el UNFPA se adapte a las circunstancias cambiantes de los países.

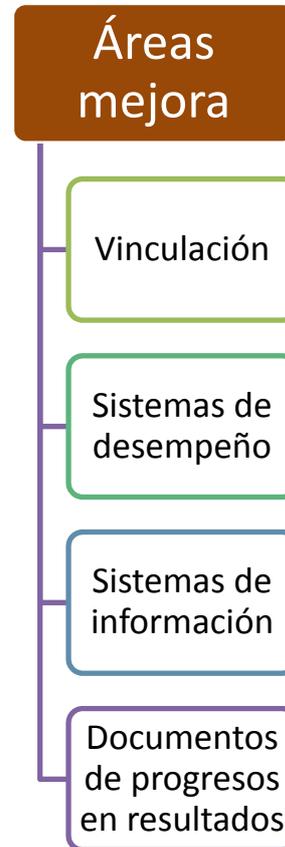
Áreas de mejora clave

En la elaboración de los informes de gastos, sigue habiendo **posibilidades de mejorar la vinculación** de los gastos reales no sólo con las áreas de resultados finales sino también con los productos.

El UNFPA tiene sistemas adecuados para gestionar el desempeño de su personal. Sin embargo, no se están utilizando de manera **coherente ni aprovechando todo su potencial**.

Sigue habiendo **carencias a la hora de recopilar información fidedigna** sobre las contribuciones específicas del UNFPA en los logros a nivel de productos y, especialmente, de resultados finales.

Actualmente, en materia de resultados no se proporcionan suficientes pruebas documentadas sobre dónde se han realizado progresos y por qué, y existe **inquietud en cuanto a la cantidad y calidad de los datos** utilizados para arrojar luz sobre los informes y las evaluaciones sobre el desempeño.



Decisiones adoptadas

UNFPA ha adoptado medidas para mejorar la calidad de las evaluaciones de los programa país.

Seguirá mejorando la gestión de los recursos humanos de la organización y estamos de acuerdo en que es necesario contar con un nuevo sistema de reconocimiento y premios que bonifique el buen desempeño de equipo.

El nuevo Plan Estratégico 2014-2017 aborda la escasez de pruebas documentadas acerca de las contribuciones del UNFPA a los productos y resultados.

[Resumen ejecutivo \(inglés\)](#)

[Informe completo \(inglés\)](#)



© AECID



FICHAS RESUMEN EVALUACIONES OPERATIVAS*

* Únicamente se incluyen las que, a juicio de la División de Evaluación, presentan una calidad suficiente.



EVALUACIÓN INTERMEDIA DE LA X COMISIÓN MIXTA HISPANO-COSTARRICENSE

INTRODUCCIÓN

En 2010, con la X Comisión Mixta Hispano-Costarricense de Cooperación, se aprobó el Marco de Asociación País (MAP) para el periodo 2011-2015, que preveía realizar una evaluación a medio periodo.

Esta evaluación pretendió responder a preguntas específicas sobre la gestión, examinar el valor global aportado y suministrar lecciones aprendidas para mejorar las acciones, la planificación y la adopción de decisiones futuras.

DATOS GENERALES

País: Costa Rica

Período evaluado: 2011-2013

Coste de la evaluación: 22.030,31€

Contrata: MIDEPLAN con cargo a los fondos de AECID

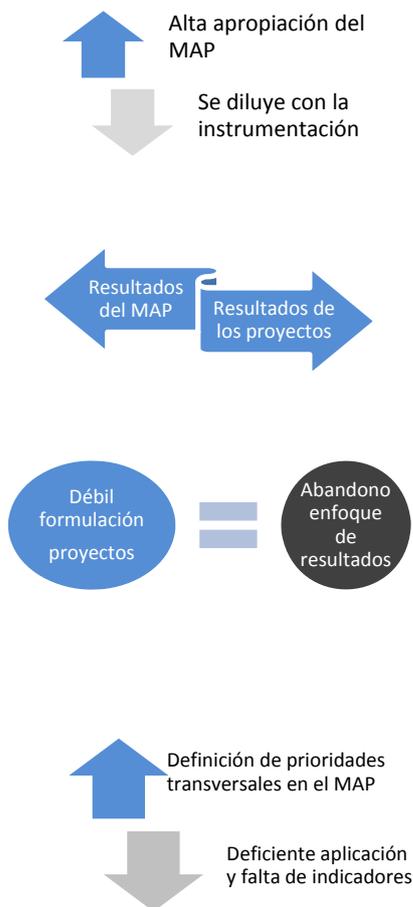
CONCLUSIONES

Alta apropiación del Marco de Asociación País por el Gobierno de Costa Rica, que se fue diluyendo con su instrumentación mediante subvenciones específicas. Ello ha supuesto que poco a poco el MAP haya perdido importancia como herramienta programática y de referencia en la implementación de los proyectos.

El análisis de la contribución de la ejecución del MAP a los resultados de desarrollo se ve limitado por una **insuficiente correlación de los resultados previstos en el MAP con los objetivos y resultados de los proyectos.**

La débil formulación de los proyectos, inexistente en algunos casos, ha llevado a la cooperación entre Costa Rica y España a **focalizarse en productos** (en muchos casos, incluso en actividades puntuales), y abandonar el enfoque orientado a resultados.

La aplicación de las prioridades transversales del MAP ha sido deficiente. El MAP estableció como enfoques transversales: género; etnia; migración; desarrollo municipal e integración regional. El equipo evaluador no pudo constatar la existencia de alguna estrategia de transversalización de estos enfoques, o actividades específicas orientadas a definir los mecanismos para su aplicación, ni tampoco indicadores para su seguimiento.



RECOMENDACIONES

Se requiere una revisión en profundidad entre la Administración costarricense y la Cooperación Española que establezca los elementos de continuidad y de cambio que es preciso introducir en el MAP. Los **nuevos formatos de relación** de la Cooperación Española con otros países de renta media deberían servir de base para el ejercicio.

Si lo que se pretende es contribuir con recursos económicos a procesos en marcha, es preciso identificar los resultados a los que se espera contribuir, definir indicadores y adoptar un enfoque programático. A estos efectos, el instrumento de proyecto articulado a través de una subvención de política exterior (RD 794/2011) no es el más oportuno por su corto plazo y perspectiva, siendo más **recomendable el uso de otros instrumentos**.

Se **necesitan instrumentos de financiación adaptados** al enfoque de trabajo entre socios que plantea el MAP. Un proceso anual de concesión de subvenciones, con lo que implica a efectos de gestión y justificación, merma las potencialidades de la cooperación entre dos países como España y Costa Rica. Los fondos conjuntos y otras modalidades de **ayuda programática** se muestran más acordes a la filosofía de cooperación a la que se intenta tender en un caso como este.

Se recomienda elaborar **una estrategia para la integración** de las prioridades transversales, o alguna actividad específica orientada a definir los mecanismos para su aplicación, así como indicadores para su seguimiento.



Lecciones aprendidas

- ✓ En países de renta media como Costa Rica, el apoyo a procesos de desarrollo de amplio alcance en marcha, con una fuerte apropiación local y una contribución económica un donante, proporcionan un impulso a los efectos positivos en los resultados de los proyectos.
- ✓ En la relación que se establece en la cooperación entre dos países es preciso asegurar el mismo nivel de participación tanto en la fase de planificación, como durante su implementación y seguimiento, asumiendo responsabilidades en un plano similar.
- ✓ En países con capacidad institucional y técnica para estructurar su demanda, formularla y gestionarla se requiere un esfuerzo para el donante tradicional por ser más flexible, adaptable y suficientemente capaz de interpretar la realidad y sus cambios.

Revisión en profundidad del MAP



El instrumento de proyecto **no** es el + oportuno

Prioridades transversales



MEDIDAS ADOPTADAS

Se han producido cambios en la gestión conjunta de la cooperación de España con Costa Rica.

[Informe completo](#)



EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROGRAMA COMUNIDADES SOLIDARIAS EN EL SALVADOR (2009-2012)

INTRODUCCIÓN

El programa Comunidades Solidarias es el programa más ambicioso de política social intersectorial implementado en El Salvador.

Esta evaluación se llevó a cabo de manera conjunta entre la AECID, representada a través de la OTC en El Salvador, la Comisión Europea y la cooperación luxemburguesa. Se centra en valorar los avances del Programa en el marco de los postulados de la Declaración de París y desde la mirada de la mejora de la eficacia en la gestión del desarrollo.

En el desarrollo de la misma se buscó una participación activa tanto de los titulares de deberes como de los titulares de derechos.

DATOS GENERALES

País: El Salvador

Período evaluado: 2009-2012

Coste de la evaluación: no facilitado

Contrata: Comisión Europea

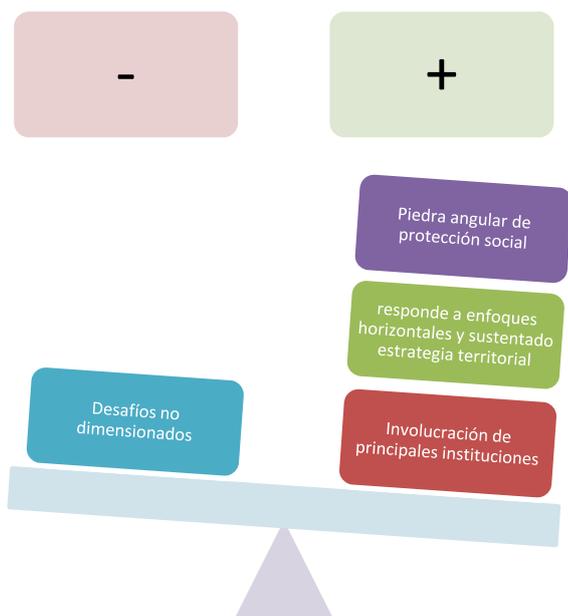
CONCLUSIONES

El Programa Comunidades Solidarias (PCS) se ha **constituido en la piedra angular y base de la construcción del sistema de protección social** no contributivo de El Salvador, esfuerzo que a finales de 2013, es asumido por los tomadores de decisión de la clase política y de la sociedad civil, como un camino sin retorno en la protección de derechos de las personas más vulnerables de la sociedad salvadoreña.

Responde a los enfoques de derechos humanos, ciclo de vida, protección social y equidad de género, y está sustentado en una estrategia de desarrollo territorial integral.

El **modelo de intervención logró involucrar a las principales instituciones** del Gobierno Central y a los gobiernos municipales; y ha logrado el apoyo de los principales Socios para el Desarrollo (SpD) que a través de diferentes instrumentos han apoyado no sólo al Programa sino también, a partir de él, a la construcción de un Sistema de Protección Social Universal.

Los desafíos para pasar de una lógica de proyecto a una política sectorial en el marco del enfoque programático, que además de los enfoques territoriales y de derechos humanos debía prever la coordinación interinstitucional e intersectorial, **no fueron correctamente dimensionados**.



RECOMENDACIONES

Necesidad de reestructurar y fortalecer a la STP con vista al rol protagónico para impulsar un programa tan ambicioso como el PCS y el Sistema de Protección Social Universal (SPSU). El pasar de Red Solidaria a PCS y posteriormente al SPSU no ha significado cambios sustantivos en la estructura organizativa de la Secretaría ni en términos de niveles jerárquicos ni en términos de recursos humanos o capacidades financieras para su operación.

Es importante que la Secretaría Técnica de la Presidencia (STP) y los SpD establezcan un protocolo de trabajo con metas anuales en cuanto a:

- ✓ fortalecimiento institucional de la STP,
- ✓ ajustes a los componentes del programa, y
- ✓ avances en la consolidación de la política con vista a los participantes, la sociedad civil y los SpD en el marco del enfoque programático.





Lecciones aprendidas

- ✓ Un protocolo podría establecer los compromisos tanto por parte del Gobierno como por parte de los Socios con vista a un nuevo ciclo de gobierno.
- ✓ Una adecuada coordinación del programa requiere que se prevean arreglos institucionales que doten de jerarquía al equipo coordinador del Programa o del Sistema, que permitiría encarar con mayor autoridad los procesos de construcción de la política social en los territorios priorizados.

MEDIDAS ADOPTADAS

Durante la elaboración del documento de evaluación, el Gobierno ha presentado a la Asamblea Nacional para su discusión y aprobación el proyecto de Ley de Desarrollo y Protección Social, que permitirá pasar de una política de gobierno a una política de Estado.

[Informe completo](#)

EVALUACIÓN FINAL DEL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA AGENCIA PRESIDENCIAL PARA LA COOPERACIÓN DE COLOMBIA



INTRODUCCIÓN

Con el propósito de participar activamente en una cooperación internacional para un desarrollo más eficaz, el Gobierno de Colombia decidió aplicar de manera voluntaria la encuesta internacional de seguimiento a la Declaración de París, ejercicio que lidera cada tres años el Grupo de Trabajo sobre Eficacia de la Ayuda y la organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Los resultados de este ejercicio constituyeron la línea base para la formulación del “Plan de Implementación de la Declaración de París en Colombia”, documento que ha venido guiando hasta hoy las acciones del Gobierno Nacional en esta materia.

Para financiar este proyecto AECID ha apoyado financieramente al Gobierno de Colombia y participó en la realización de esta evaluación.

DATOS GENERALES

País: Colombia

Período evaluado: 2011-2014

Coste de la evaluación: 10.756€

Contrata: Agencia Presidencial para la Cooperación de Colombia (APC), con cargo a la subvención de la AECID

CONCLUSIONES

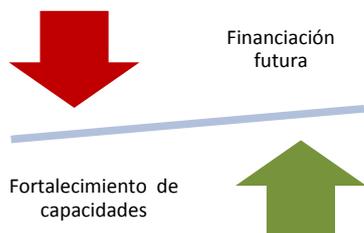
La amplitud de temas que el proyecto pretendía abarcar en un lapso de tiempo tan corto, hace difícil detectar acciones que tengan un impacto contundente.

La apropiación y la gestión por resultados han sido objeto de un gran esfuerzo en la formulación del proyecto, pero de tratamiento débil en la implementación.

Aunque el programa favoreció el uso de sistemas locales y hubo armonización de procedimientos, sin embargo, **no existe un programa comprehensivo** del proyecto y no hay un proceso del todo formal de coordinación con los donantes.

La aplicación de las prioridades transversales en el proyecto ha sido deficiente. A pesar de que género, construcción de la paz y sostenibilidad fueron prioridades identificadas por la AECID, no revelaron ser una prioridad temática para el cumplimiento de los objetivos y los resultados del proyecto.

La **sostenibilidad del proyecto tiene fortalezas**, especialmente en lo referente al fortalecimiento de capacidades que afianzan el Sistema Nacional de Cooperación Internacional de Colombia. Pero deja varios vacíos sobre todo en materia de financiación futura.



RECOMENDACIONES

Realizar un **marco lógico completo del proyecto**, aterrizando los resultados y las actividades. Éste debe contar con indicadores que señalen cómo y cuándo se considerará logrado cada objetivo y resultado.

Implementar mecanismos de armonización, fortaleciendo los fondos canastas y buscando mecanismos administrativos para que el Estado pueda gestionarlos, aumentando el diálogo con las instancias de coordinación de los cooperantes.

Elaborar un **Plan de Mejora del Sistema Nacional de Cooperación Internacional** de Colombia en el que se comprometan a elaborar un diagnóstico sobre la eficacia y eficiencia de la organización, un documento formal donde se recojan funciones y responsabilidades de cada una de las instancias y aprobar la creación de un comité consultivo en el que estén representados sociedad civil, cooperantes y empresas.



Lecciones aprendidas

- ✓ Es necesario contar con capacidades instaladas fortalecidas de cara a proyectos que demanden grados óptimos de comunicación y coordinación interinstitucional como el convenio con AECID.
- ✓ Los proyectos que involucran a más de una entidad de un mismo gobierno hacen necesaria la articulación de su actuación y una definición previa de sus responsabilidades mediante un instrumento formal.
- ✓ Establecer mecanismos de coordinación con las instancias territoriales y sectoriales ayuda a aumentar el flujo de comunicación.

MEDIDAS ADOPTADAS

- *Se han adoptado mecanismos para la mejora de la coordinación y comunicación interna.*
- *Se han introducido mejoras para reducir los costes de transacción de la APC.*

[Informe completo](#)



© AECID



FICHAS RESUMEN EVALUACIONES FCAS*

* Aunque se han finalizado 4 evaluaciones durante 2014, se ha incluido únicamente la que, a juicio de la División de Evaluación, presenta una calidad mayor.

EVALUACIÓN DEL PROYECTO “CISTERNAS ESCOLARES” IMPLEMENTADO EN EL MARCO DEL PROGRAMA CISTERNAS BRA-007



DATOS GENERALES

País: Brasil

Período evaluado: 2009-2014

Coste de la evaluación: 127.000,00 €

Contrata: Instituto Ambiental Brasil Sustentável (IABS), con cargo a la subvención de AECID

INTRODUCCIÓN

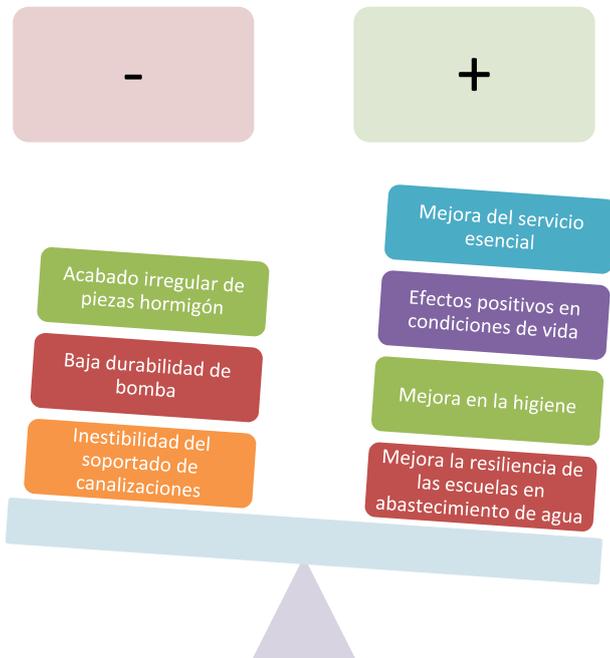
Por problemas ajenos al proceso de evaluación, cuando concluyó el trabajo de campo tan sólo 19 de las 108 escuelas que debían haber instalado la cisterna lo habían hecho y éstas estaban en condiciones de ser utilizadas. A pesar de que el trabajo de campo se prolongó tres meses con el objeto de poder recoger información más completa sobre los efectos del uso de las cisternas, el régimen de lluvias en esos meses y los importantes retrasos en la ejecución del Proyecto de Cisternas Escolares obligaron a modificar la metodología de recogida de datos y análisis de la información, para adaptarse a las circunstancias encontradas. Como consecuencia, se renunció a llevar a cabo la evaluación experimental de impacto inicialmente prevista y, a cambio, se decidió reforzar la dimensión cualitativa del proceso evaluativo.

CONCLUSIONES

Respecto a la **obra civil hidráulica**, la construcción de cisternas escolares responde a una necesaria mejora del acceso a un servicio esencial, el acceso al agua de calidad, mediante tecnologías pertinentes de captación y almacenamiento de agua de lluvia. Las principales debilidades identificadas son: i) el acabado irregular de las piezas de hormigón; ii) la baja durabilidad de la bomba; y iii) la inestabilidad del soportado de las canalizaciones que conducen el agua de lluvia captada.

En relación a la **calidad del agua**, los valores de turbidez, conductividad eléctrica y temperatura del agua, se encuentran todos ellos dentro de los límites aceptables para la salud.

El proyecto está teniendo **efectos positivos sobre varios aspectos de las condiciones de vida de las comunidades escolares**, aunque estos efectos son más evidentes cuanto más es la necesidad. Los efectos más valorados en relación al proyecto son las mejoras en la higiene durante el funcionamiento diario de las escuelas (cuando el agua escasea el personal de la escuela prioriza el consumo para beber sobre la limpieza de la escuela), y el hecho de que las cisternas escolares permiten a las escuelas nuevos usos del agua. Además, el proyecto mejora la resiliencia de las escuelas frente al abastecimiento de agua al dotarlas de una mayor capacidad para almacenar.



RECOMENDACIONES

Respecto a la **obra civil e hidráulica**: Garantizar el acompañamiento técnico del Consorcio Para Desenvolvimento da Região do Ipanema (CONDRI) durante las obras y, sobre todo, en la supervisión cuando se finaliza la construcción. Comprar materiales para construir soportes adecuados y aumentar el espesor de la solera (15 cm). Aumentar el salario de los *pedreiros* de modo que sea equitativo a la retribución que obtienen con la construcción de las cisternas de primera agua. Formar personal técnico en la instalación y reparación de las bombas manuales de extracción del agua de las cisternas. Esto puede, además, suponer nuevas oportunidades de trabajo en la región. Introducir en el proyecto una fase de puesta en marcha que asegure el correcto funcionamiento previo a la recepción de las infraestructuras y como garantía de sostenibilidad.

Respecto a la **calidad del agua**: Incorporar a la obra civil e hidráulica un mecanismo que facilite la retirada de las primeras aguas. Estudiar acciones para garantizar el lavado de la cisterna. Incorporar en los materiales de capacitación información específica sobre cómo clorar el agua en situaciones en las que sea necesario mezclar aguas de distintas procedencias, y sobre la influencia del pH en dicho tratamiento para reforzar la necesidad del lavado. Explorar otras opciones de tratamiento local alternativos al cloro como por ejemplo la desinfección solar. Continuar usando filtros antes de utilizar el agua de la cisterna para el consumo humano. Incidir en la modificación de la legislación para que los sistemas de abastecimiento de agua de lluvia se incluyan en el campo de aplicación de la vigilancia sanitaria brasileña.

Respecto a los **efectos del proyecto sobre las comunidades escolares**: Reforzar las actividades del proyecto relacionadas con las mejoras de las capacidades de las comunidades escolares. Reforzar las actividades relacionadas con la creación de los consejos gestores del agua. Generar espacios de participación para informar, consultar e invitar a participar en el proyecto, tanto a las comunidades escolares como a las comunidades vecinales de las escuelas. Estos espacios son necesarios para evitar que surjan conflictos tanto internos en las escuelas, como entre las escuelas y las comunidades de vecinos. Establecer una comunicación directa entre los ejecutores del proyecto y las alcaldías o secretarías de educación diseñando mecanismos para clarificar y atribuir responsabilidades que garanticen el mantenimiento y sostenibilidad del proyecto.



Lecciones aprendidas

- ✓ La importancia de la creación de consejos gestores del agua y de la aprobación de su reglamento con la idea de establecer reglas y responsabilidades que ayuden a garantizar y facilitar el cuidado de las cisternas y de su agua.
- ✓ La necesidad de formar adecuadamente a personal para el mantenimiento de las cisternas. Las capacitaciones no deben limitarse a enseñar procedimientos para cuidar el agua y las cisternas, también deben hacer hincapié en la importancia de responsabilizarse y cumplir con dichas tareas y en las consecuencias que esto tiene para la escuela.
- ✓ Se deben instalar mallas y redes en los rebosaderos, así como en cualquier orificio de la cisterna. Y no instalar mallas y redes en la línea de flujo ya que requieren lavados periódicos que dificultan el mantenimiento.
- ✓ Se deben generar espacios de participación para informar, consultar e invitar a participar en el proyecto, tanto a las comunidades escolares como a las comunidades vecinales de las escuelas. Estos espacios son necesarios para evitar que surjan conflictos tanto internos en las escuelas, como entre las escuelas y las comunidades de vecinos.
- ✓ Hace falta una modificación de la legislación para que los sistemas de abastecimiento de agua de lluvia se incluyan en el campo de aplicación de la vigilancia sanitaria brasileña.

[Informe completo](#)

Otros documentos relacionados los puede consultar en:

www.cooperacionespanola.es/publicaciones



MINISTERIO
DE ASUNTOS EXTERIORES
Y DE COOPERACIÓN

SECRETARÍA DE ESTADO
DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL
Y PARA IBEROAMÉRICA

SECRETARÍA GENERAL DE COOPERACIÓN
INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO

