

Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo (SGCID)

# INFORME ANUAL DE EVALUACIÓN 2015



MINISTERIO  
DE ASUNTOS EXTERIORES  
Y DE COOPERACIÓN



Cooperación  
Española  
EVALUACIÓN

**Edición: Septiembre 2016**

© Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación  
Secretaría de Estado de Cooperación Internacional  
y para Iberoamérica  
Secretaría General de Cooperación Internacional  
para el Desarrollo

*NIPO on-line: 502-16-158-4*

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

<b>ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS</b>	<b>5</b>
<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>1. LECCIONES APRENDIDAS</b>	<b>8</b>
1.1 CONTENIDO Y ALCANCE DEL EJERCICIO	8
1.2 LECCIONES APRENDIDAS	9
1.2.1 COOPERACIÓN CON ORGANISMOS REGIONALES EN AMÉRICA LATINA	9
1.2.2 ALIANZAS MULTI-ACTOR CON COMPONENTES DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO	18
<b>2. SEGUIMIENTO DE LA ACTIVIDAD EVALUATIVA</b>	<b>25</b>
2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL	25
2.1.1 EVALUACIONES FINALIZADAS EN 2015	25
2.1.2 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LAS EVALUACIONES	32
2.1.3 DISTRIBUCIÓN TEMÁTICA DE LAS EVALUACIONES	34
2.1.4 DISTRIBUCIÓN DE LAS EVALUACIONES POR MODALIDADES E INSTRUMENTOS	36
2.2 BALANCE DEL CUMPLIMIENTO DEL PLAN BIENAL 2015-2016	38
2.3. ACTUACIONES DE LOS DIFERENTES ACTORES	40
2.3.1 ACTUALIZACIONES DE LA DIVISIÓN DE EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (SGCID)	40
2.3.2 ACTUACIONES DE LA AECID	51
2.3.3 ACTIVIDAD EVALUATIVA DE OTROS ACTORES DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA	53
<b>3. SEGUIMIENTO DE LAS RESPUESTAS DE GESTIÓN</b>	<b>56</b>
3.1. BALANCE DEL SISTEMA DE RESPUESTA DE GESTIÓN	56
3.1.1 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE RESPUESTAS DE GESTIÓN	56
3.1.2 SEGUIMIENTO DE LAS RESPUESTAS DE GESTIÓN	57

# ÍNDICE

<b>ANEXO</b>		<b>64</b>
ANEXO 1	EVALUACIONES FINALIZADAS EN 2015	64
ANEXO 1.1	EVALUACIONES CENTRALIZADAS	64
ANEXO 1.2	EVALUACIONES OPERATIVAS	65
ANEXO 1.3	EVALUACIONES DE INTERVENCIONES DE ONGD FINANCIADAS POR LA AECID	66
ANEXO 1.4	EVALUACIONES DEL FONDO DE COOPERACIÓN PARA AGUA Y SANEAMIENTO	68
ANEXO 1.5	EVALUACIONES FINANCIADAS POR LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS	69
ANEXO 1.6	EVALUACIONES FINANCIADAS POR LAS ENTIDADES LOCALES	76
ANEXO 2	PUNTOS CLAVE DE LAS EVALUACIONES CENTRALIZADAS	77

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	EVALUACIONES FINALIZADAS EN 2015	25
TABLA 2	DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO POR TIPOLOGÍA DE EVALUACIONES	26
TABLA 3	GRADO DE EJECUCIÓN DEL PLAN BIENAL 2015-2016 TRAS SU ACTUALIZACIÓN	39
TABLA 4	NÚMERO Y TIPOLOGÍA DE RECOMENDACIONES EMITIDAS	58
TABLA 5	GRADO DE ACEPTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES	59
TABLA 6	GRADO DE EJECUCIÓN DE LAS RECOMENDACIONES ACEPTADAS	60

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1.	DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EVALUACIONES POR FINANCIADOR (N=146)	28
GRÁFICO 2.	DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO A EVALUACIONES POR FINANCIADOR (N=138)	29
GRÁFICO 3.	DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EVALUACIONES POR GESTOR (N=146)	30
GRÁFICO 4.	DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE LAS EVALUACIONES POR GESTOR (N=138)	31
GRÁFICO 5.	NÚMERO DE EVALUACIONES POR ÁMBITO GEOGRÁFICO Y TIPOLOGÍA	33
GRÁFICO 6.	DISTRIBUCIÓN DE EVALUACIONES CENTRALIZADAS POR TIPOLOGÍA DEL PLAN BIENAL	34
GRÁFICO 7.	DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE LAS EVALUACIONES FINALIZADAS EN 2015 (SIN CENTRALIZADAS)	35
GRÁFICO 8.	DISTRIBUCIÓN SECTORIAL EN FUNCIÓN DEL TIPO DE EVALUACIONES (SIN CENTRALIZADAS)	36
GRÁFICO 9.	DISTRIBUCIÓN DE EVALUACIONES POR MODALIDADES, INSTRUMENTOS Y OTROS OBJETOS	37
GRÁFICO 10.	EVOLUCIÓN DE LAS VISITAS A LA PÁGINA DE EVALUACIÓN	48
GRÁFICO 12.	DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE EVALUACIONES DE PROYECTOS DE ONGD (N=18)	52
GRÁFICO 11.	DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE EVALUACIONES DE CONVENIOS DE ONGD (N=9)	52

## ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

<b>AECID</b>	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
<b>AOD</b>	Ayuda Oficial al Desarrollo
<b>APPD</b>	Alianza Público Privada para el Desarrollo
<b>CEPAL</b>	Comisión Económica para América Latina
<b>CICAD</b>	Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas
<b>CTI</b>	Centros Tecnológicos Industriales
<b>ERICA</b>	España y sus Regiones Intercambian Conocimiento con Antioquia
<b>FCAS</b>	Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento
<b>FIIAPP</b>	Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas
<b>MAEC</b>	Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación
<b>MAP</b>	Marco de Asociación País
<b>MOPAN</b>	Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
<b>OEA</b>	Organización de Estados Americanos
<b>ONGD</b>	Organización no gubernamental para el desarrollo
<b>OPS</b>	Organización Panamericana de la Salud
<b>OTC</b>	Oficina Técnica de Cooperación
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>RELAC</b>	Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe
<b>SAVIA</b>	Programa Salud y Vida en las Américas
<b>SEGIB</b>	Secretaría General Iberoamericana
<b>SICA</b>	Sistema de la Integración Centroamericana
<b>SGCID</b>	Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo

# 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.

Muestra del compromiso con la rendición de cuentas sobre la Cooperación Española y sobre la propia función de evaluación es la publicación de los Informes Anuales de Evaluación, que se implantaron en nuestro sistema de cooperación tras la publicación de la Política de Evaluación en 2013 y la modificación del artículo 15.2 de Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo, que establece ahora la obligatoriedad de su remisión a las Cortes Generales.

Además de impulsar la transparencia y la rendición de cuentas, la evaluación tiene también una función muy relevante para la mejora continua, ya que suministra elementos para el aprendizaje y la toma informada de decisiones. Por ello, este informe incluye también un apartado de lecciones aprendidas.

Quiero destacar, asimismo, que este año se incluye por primera vez un apartado relativo al seguimiento de las respuestas de gestión. Ello nos permite hacer balance del grado de cumplimiento de los compromisos asumidos tras las evaluaciones y proporciona un primer avance sobre la utilización de las mismas. Cumplimos así con la recomendación del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE en su reciente Examen de Pares de 2016, en el que nos instaba a hacer un seguimiento sistemático de las respuestas de gestión a las evaluaciones y a garantizar que los hallazgos informen la toma de decisiones.

Aprender de nuestra experiencia es fundamental para seguir avanzando, mientras que la rendición de cuentas es un requisito indispensable de cualquier política pública en una sociedad democrática. Por ello, me satisface presentar este Informe Anual de Evaluación 2015, que cumple ambas funciones. Agradezco la colaboración recibida para su elaboración y animo al conjunto de actores del sistema español de cooperación a seguir reforzando la función de evaluación en el ámbito de sus respectivas competencias.

**Jesús Gracia Aldaz**

*Secretario de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica*

*Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación*

*Madrid, julio de 2016*

# INTRODUCCIÓN

---

De acuerdo a lo establecido en la Política de Evaluación de la Cooperación Española, este informe contiene los siguientes apartados:

- Lecciones aprendidas de varias evaluaciones finalizadas, que este año abarcan el periodo 2013-2016 y abordan la cooperación con organismos regionales en América Latina y las alianzas multi-actor con componentes de transferencia de conocimientos.
- Información sobre la actividad evaluativa de la Cooperación Española durante 2015.
- Seguimiento de las respuestas de gestión a las evaluaciones centralizadas.
- Anexos, en los que se incluyen los listados de todas las evaluaciones finalizadas en 2015 y los documentos de síntesis de las evaluaciones centralizadas.

La información recogida procede de diversas fuentes: la revisión de las evaluaciones centralizadas finalizadas a 31 de diciembre de 2015; la revisión del grado de ejecución del Plan Bienal de Evaluaciones 2015-2016 durante su primer año de vigencia; el seguimiento interno de las actividades de la División de Evaluación de Políticas para el Desarrollo y Gestión del Conocimiento 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 institucionales de la Cooperación Española: Administración General del Estado, Cooperación Descentralizada y Universidades.

De este modo, se proporciona una información detallada sobre el desarrollo de la función de evaluación en 2015 en la SGCID y la AECID, mientras que para el resto de actores se incorporan únicamente los datos reportados de manera voluntaria. Además, se han tenido en cuenta las observaciones planteadas por el Consejo de Cooperación en su informe relativo al Informe Anual de Evaluación de 2014.

# I. LECCIONES APRENDIDAS

---

## I.1 CONTENIDO Y ALCANCE DEL EJERCICIO

En los informes anuales anteriores las lecciones aprendidas se extrajeron del conjunto de evaluaciones centralizadas publicadas en los periodos correspondientes. En 2013 las lecciones se agruparon en tres ámbitos, en función de los objetos evaluados, mientras que en 2014, dado el volumen de evaluaciones finalizadas, tuvieron un carácter general. Puesto que las ocho evaluaciones finalizadas en 2015 abordaron cuestiones muy diferentes, con el fin de no plantear nuevamente aspectos de carácter general o presentar una serie de lecciones sin conexión entre ellas, se ha decidido ajustar el criterio de selección. De este modo, se han tenido en cuenta tanto la existencia de un número suficiente de evaluaciones centralizadas finalizadas entre 2013 y 2016 que hubieran abordado temas similares como la potencial relevancia de dichas temáticas, de manera que las lecciones orienten procesos futuros.

El nexo conductor de las evaluaciones finalmente seleccionadas es el concepto de alianzas incluyentes para el desarrollo que promueve la Alianza de Busan para una Cooperación al Desarrollo Eficaz (2011) y del que se hace eco el IV Plan Director. Así, las lecciones aprendidas se articulan en torno a dos ámbitos temáticos: la cooperación con organismos regionales, cuestión que fue objeto de especial interés en el reciente Examen de Pares del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE; y las alianzas multi-actor con intercambio de conocimiento, a las que la Cooperación Española está dando un especial impulso. Las evaluaciones seleccionadas han sido las siguientes:

### **Evaluaciones de la Cooperación Española con organismos regionales en América Latina:**

- Evaluación del Fondo Español en la Organización de Estados Americanos (OEA), 2013.
- Evaluación del Fondo Español en la Organización Panamericana de la Salud (OPS), 2013.
- Evaluaciones del Programa de Cooperación Técnica de la AECID y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL): periodo 2007-2009 (2013) y periodo 2010-2012 (2014).
- Evaluación de los resultados del programa Salud y Vida en las Américas –SAVIA de la OEA, 2014.
- Evaluaciones del Fondo Español con el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA): evaluación de medio término del modelo de gestión del Fondo (2013) y evaluación de los programas del Fondo España–SICA (2016).

## **Evaluaciones de alianzas multi-actor con un componente de intercambio de conocimiento:**

- Evaluación intermedia de la alianza público-privada para el desarrollo en Acobamba (Perú), 2014.
- Evaluación del Programa España y sus Regiones Intercambian Conocimiento con Antioquia (ERICA), 2016.
- Evaluación del programa de apoyo a los Centros Tecnológicos Industriales (CTI) para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa marroquí, 2016.

Este ejercicio se asienta, por un lado, en la competencia de gestión del conocimiento y emisión de recomendaciones para la mejora de las intervenciones que se atribuye a la División de Evaluación de la SGCID en el artículo 10 del 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. Por otro, en la noción de lecciones aprendidas utilizada por el Comité de Ayuda al Desarrollo y por el Grupo de Evaluación de Naciones Unidas, para los que las lecciones aprendidas deben incluir generalizaciones que trasciendan la intervención inmediata que ha sido evaluada, poniendo énfasis en la relevancia más amplia que esos aprendizajes podrían tener, de manera que representen contribuciones al conocimiento general.

Confiamos en que las lecciones que se presentan a continuación sean de interés y utilidad para el conjunto de actores de la Cooperación Española, para nuestros socios y para la comunidad internacional del desarrollo.

## **1.2 LECCIONES APRENDIDAS**

### **1.2.1 COOPERACIÓN CON ORGANISMOS REGIONALES EN AMÉRICA LATINA**

La cooperación regional ha sido tradicionalmente percibida como un instrumento útil para sumar capacidades, asentar alianzas, estimular intercambios económicos y promover la mutua estabilidad de un grupo de países geográficamente contiguos. En algunos casos esa cooperación se tradujo en procesos de integración regional.

En el pasado, la integración tenía a menudo el propósito de ampliar los mercados nacionales para permitir un proceso más exitoso de industrialización y crecimiento, en un entorno de relativa protección frente a terceros países. Desde la década de los noventa se inicia un proceso de transformación del sistema internacional en el que se observan nuevos fenómenos de regionalización en todo el mundo. Este nuevo regionalismo se caracteriza por marcos interestatales más variados que en el período anterior, por una mayor ambición y un enfoque más multidimensional, abordando múltiples objetivos, incluido el de la provisión de bienes públicos regionales y, también, por una mayor complejidad de sus estructuras y funciones integrando, además de a los Estados, a otras organizaciones propias del sector privado o de la sociedad civil.

La Cooperación Española ha reafirmado su apuesta por fortalecer los diversos procesos de integración y cooperación regional en sus áreas prioritarias. Así, el IV Plan Director 2013-2016 señala que “una particularidad destacable de la Cooperación Española ha sido su apuesta por fortalecer la cooperación regional y los procesos de integración en diversas zonas del mundo como una vía complementaria de contribuir a objetivos de desarrollo. [...] Los programas regionales también pueden ser un instrumento promotor de la agenda de eficacia. Los procesos regionales de integración contribuyen significativamente a la apropiación por sus países miembros de las estrategias y políticas nacionales de desarrollo al articularlas en iniciativas regionales”.

Con estas consideraciones, en el IV Plan Director se establecen dos grandes objetivos: mejorar la eficacia conjunta de la Cooperación Española a través de una mayor articulación entre la cooperación con estos organismos y otras actuaciones que se despliegan en los mismos ámbitos geográficos; y sistematizar las posibilidades que la cooperación regional ofrece como instrumento para la Cooperación Española, analizando la eficacia de los mecanismos establecidos y de su capacidad para responder adecuadamente a los cambios en la institucionalidad regional.

Una de las áreas geográficas más activas en los procesos de regionalización es América Latina, donde la Cooperación Española mantiene relaciones estables con diversos organismos de cooperación regional y subregional. Los perfiles, mandatos y estructuras de esas organizaciones son muy variados. Algunas están más orientadas a la integración regional, otras a la promoción de objetivos políticos o económicos comunes y, en fin, en otros casos tienen un perfil más técnico, algunas de ellas afiliadas al sistema de Naciones Unidas.

Cuatro lecciones principales emergen de las evaluaciones llevadas a cabo en los últimos años sobre la experiencia del trabajo entre la Cooperación Española y los organismos regionales en América Latina.

**Lección I:** Generar sinergias y complementariedades que aprovechen las respectivas ventajas comparativas requiere definir una visión clara sobre la relación entre la acción bilateral de la Cooperación Española en los países y el apoyo a los organismos regionales y compartirla con todos los actores implicados.

***La complementariedad puede entenderse de diferentes maneras, por lo que es preciso hacer explícito el modelo adoptado.***

Por su delimitación geográfica, el ámbito regional constituye un espacio donde se generan múltiples oportunidades de interacción entre los organismos apoyados por la Cooperación Española y las acciones que esta apoya bilateralmente en los países. Sin embargo, no parece que exista una posición clara y compartida en la Cooperación Española sobre cómo se concibe la complementariedad entre los niveles bilateral, regional y multilateral.

Dependiendo de los objetivos que se persigan, la complementariedad puede entenderse como la posibilidad de completar, por una vía, el trabajo que no se realiza por la otra, de manera que se apoyen a nivel regional aquellas cuestiones en las que, en principio, un abordaje global genera valor añadido frente al bilateral. Sin embargo, la complementariedad también puede entenderse como una mayor integración e interrelación entre los diferentes niveles.

Las evaluaciones del Fondo España-SICA revelan que, a lo largo del tiempo, en el seno de la Cooperación Española han convivido visiones y discursos hasta cierto punto contrapuestos sobre la complementariedad. La evaluación de 2013 indica que no existen riesgos relevantes de solapamiento en el seno de la Cooperación Española en la región, ya que existe una clara distinción y delimitación entre la definición de políticas, objetivos y resultados y las competencias en los ámbitos bilateral y regional.

Estas conclusiones difieren, sin embargo, de lo expresado en una evaluación previa del fondo, de 2009, que ponía de relieve la escasa articulación existente entre la cooperación con el SICA y la cooperación bilateral española en Centroamérica, así como la necesidad de reforzar la apropiación del Fondo por parte de los Estados miembros del SICA. Este rasgo es nuevamente mencionado en la evaluación de 2016, en la que se vuelve a afirmar que una tarea pendiente es definir y comunicar cómo se entiende la complementariedad con la cooperación bilateral. Así, en la evaluación se recogen testimonios de que el Fondo España-SICA y sus intervenciones no necesitaban ser complementarios con la actuación bilateral de la Cooperación Española, puesto que su ámbito de actuación natural es el regional. Sin embargo, también se pone de manifiesto que la documentación analizada hace frecuentes alusiones a dicha necesidad de complementariedad e incluso se identifica un debate abierto respecto a la pertinencia de las zonas de intervención a través del Fondo, en la medida en que algunos de dichos territorios no fueron identificados como prioritarios en varios de los Marcos de Asociación País (MAP) acordados con los países de la región. En suma, la heterogeneidad de los discursos revela la falta de una visión clara o su insuficiente comunicación a todos los implicados.

***Para aportar un mayor valor añadido, el apoyo a los organismos debe partir de una identificación de las ventajas comparativas que ofrece cada uno de ellos frente a la cooperación bilateral, ya sea por su ámbito de actuación, por su capacidad de influencia, por su legitimidad, por sus capacidades, por su papel en la producción e intercambio de información y conocimientos, por sus modelos de trabajo, etc.***

Algunas evaluaciones señalan que el trabajo de la Cooperación Española con los organismos se ha centrado en los ámbitos en los que estos aportaban un mayor valor añadido. Así, por ejemplo, varios de los temas apoyados por el Fondo Español en la OEA (prevención de crisis, derechos humanos, seguridad pública, desarrollo legal y judicial, y procesos electorales) coinciden, según la evaluación, con áreas en las que la organización ofrece experticia y ventajas comparativas para trabajar en la región, especialmente cuando su ámbito de actuación es hemisférico o multi-país. En algunos de estos ámbitos la OEA es considerada la institución más legitimada de las existentes por la comunidad de donantes. Estas cualidades harían de ella un socio estratégico con unas capacidades instaladas superiores a las existentes en la Cooperación Española para trabajar estas temáticas en la región.

A su vez, la evaluación del programa de cooperación con CEPAL de 2013 señala que el programa da cuenta de la importancia del trabajo a escala regional: permite generar conocimiento comparado y propositivo; impulsar políticas públicas tendientes a disminuir la desigualdad que caracteriza la región; y facilitar el debate e intercambio de experiencias, lo que promueve las fortalezas de la cooperación entre países. La evaluación de 2014, por su parte, destaca que la CEPAL realiza las asistencias técnicas mediante sus equipos de sede, mientras que el resto de las organizaciones tienden a subcontratar consultores. Este modo de trabajar supone un valor agregado no solo porque se percibe que es la propia marca CEPAL la que realiza la asistencia, sino también porque su personal combina perfiles técnicos de muy alto nivel; la accesibilidad en el trato personal y profesional directo produce confianza y afinidad; el discurso ideológico de la CEPAL, que se hace patente en las asistencias y siempre se vincula con investigaciones técnicas robustas y rigurosas, genera credibilidad; y las asistencias técnicas no están supeditadas a ninguna financiación condicionada, lo que se percibe como una muestra de multilateralidad genuina.

***La generación de sinergias entre los niveles bilateral y regional requiere, por un lado, dedicar esfuerzos a compartir información, mejorar la coordinación y comunicar adecuadamente lo que se hace en cada ámbito, y, por otro, aprovechar en beneficio común las respectivas ventajas comparativas de los organismos regionales y de la Cooperación Española.***

A menudo, el apoyo otorgado por la Cooperación Española a procesos regionales ha sido concebido de forma autónoma respecto a la acción bilateral, perdiéndose oportunidades para incrementar la eficiencia y el alcance del esfuerzo global de cooperación. Por ejemplo, la contribución española a la Organización Panamericana de la Salud (OPS), entre 2008 y 2011, se enfocó a fortalecer la política regional de medicamentos del organismo, en concreto, las líneas de política farmacéutica y de acceso e innovación. La evaluación señala que la opción escogida era coherente con la planificación regional de la OPS, pero no se previeron mecanismos de coordinación con los niveles subregional y nacional donde también opera el organismo. En consecuencia, el fondo español era desconocido en otras unidades de la OPS y entre las instituciones responsables en los países. Esta limitada coordinación se observó, asimismo, con otras actuaciones que la Cooperación Española estaba financiando en la misma temática en la región, tanto por la Cooperación Descentralizada como a través de los programas iberoamericanos, resultando en una pobre integración de los esfuerzos españoles.

Más concluyente es la evaluación del programa de cooperación técnica con CEPAL de 2014, que argumenta que la Cooperación Española habría aprovechado escasamente las posibilidades que el programa le ofrecía en términos de visibilidad y posicionamiento estratégico. La coordinación con las OTC de la región habría sido insuficiente, proyectándose una imagen de la Cooperación Española fragmentada y escasamente cohesionada. Las ganancias en términos de eficiencia habrían sido escasas, pues los productos generados por el programa (informes, estudios) apenas habrían sido utilizados en otros programas bilaterales y multilaterales que se llevaban a cabo en la región en temáticas similares. De acuerdo a la evaluación, se habría incurrido en un coste de oportunidad al no utilizar las OTC el buen desempeño del programa para intensificar la interlocución o entablar nuevas relaciones con los diversos actores regionales y nacionales. Más positiva resulta, en cambio, la valoración del grado de aprovechamiento que los Centros de Formación de la Cooperación Española habrían hecho del programa, pues los cursos impartidos en sus sedes fueron identificados como cursos “CEPAL-Cooperación Española”. Igualmente, el Área de Género de AECID puso en valor la asociación con CEPAL en diversos espacios políticos de la región, como la Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe.

Una valoración más positiva se encuentra en la evaluación del Fondo España-SICA de 2013, en la que se señala que, a pesar de no existir espacios formales de coordinación, ha habido coherencia entre el apoyo brindado por la Cooperación Española al SICA y algunas actuaciones respaldadas por la AECID en Centroamérica ejecutadas por otros organismos internacionales (p. ej. el Fondo España-PNUD de Seguridad Democrática o el Informe sobre el Estado de la Región).

***La apropiación a nivel nacional y la articulación con las políticas de los países de la región refuerzan el potencial transformador del trabajo de los organismos regionales.***

La evaluación de CEPAL de 2013 señala que la dimensión regional del programa requiere desarrollar mecanismos y canales que hagan viable su apropiación a nivel nacional y el fortalecimiento de las capacidades de los Gobiernos, que es, finalmente, una de las estrategias más relevantes de la cooperación del Sistema de las Naciones Unidas. Las plataformas virtuales y la disponibilidad de estudios e información son condiciones necesarias pero no suficientes para asegurar dicha apropiación. Así, es importante contemplar y valorar la asistencia técnica y la gestión de alianzas con múltiples actores para complementar recursos, enriquecer propuestas y potenciar procesos de incidencia.

A su vez, la evaluación de 2016 señala que la contribución de la actuación regional del SICA a la construcción de políticas nacionales de los países centroamericanos fue más evidente en aquellos programas del fondo que desde un inicio habían previsto una mayor articulación con las políticas nacionales o en aquellos cuya lógica de intervención contemplaba diferentes niveles institucionales y de gobierno.

**Lección 2:** Para reforzar de manera más integral el mandato y las funciones de los organismos regionales es preciso considerar la naturaleza específica de cada uno y adoptar una perspectiva global, más de allá de la financiación de programas y líneas concretas.

La financiación de programas o intervenciones –a menudo a través del establecimiento de fondos gestionados conjuntamente con el organismo receptor- ha constituido el formato habitualmente adoptado por la Cooperación Española en sus relaciones de cooperación con las organizaciones regionales. Esta fórmula resulta útil cuando la financiación de operaciones y proyectos es el ámbito central de la actividad de los organismos, pero se demuestra limitada cuando su actuación se despliega en los ámbitos político o de apoyo técnico.

Junto a la realización de programas y proyectos desde unidades de gestión, muchas de las organizaciones incluidas en las evaluaciones auspician espacios de discusión de prioridades y de articulación de las agendas regionales al más alto nivel político. Son, entonces, otros los instrumentos de los que los organismos se valen para llevar a cabo sus funciones y que también han sido y pueden seguir siendo objeto de apoyo por parte la Cooperación Española: el diálogo político, la concertación de actores o la asesoría técnica a los Estados miembros, por ejemplo.

***Tomar más en cuenta la dimensión política de buena parte de estos organismos resulta indispensable si se pretende otorgar un respaldo más estratégico a su desempeño y fortalecer las funciones que llevan a cabo en el marco de sus mandatos.***

A esta lección apuntan las dos evaluaciones realizadas sobre el Fondo España-SICA. La evaluación de medio término, de 2013, señala que la referencia principal del fondo debiera haber sido la agenda estratégica del SICA, particularmente aquellos elementos orientados al diálogo e incidencia con los principales actores de la región. Pero, al tiempo, argumenta la necesidad de tener en cuenta la volatilidad de la agenda del organismo -derivada de una insuficiente definición de prioridades- al objeto de definir un modelo de cooperación más flexible y con capacidad de adaptación a variadas circunstancias. De este modo, se podrían reducir las consecuencias negativas que un cambiante contexto político tiene en la coordinación, seguimiento y ejecución de las acciones.

Se concluye, además, que la puesta en marcha de políticas regionales requiere la previa construcción de un marco político-institucional que las dote del andamiaje necesario para su implementación. Por ello, junto a una mayor consideración del contexto político, la Cooperación Española debiera plantear su estrategia de colaboración de acuerdo al grado de madurez y a las capacidades de los organismos, valorando con mayor precisión qué puede lograrse en el corto plazo y qué requiere un apoyo más duradero.

La evaluación de los programas del Fondo España-SICA, publicada en 2016 considera que el fondo español contribuyó a fortalecer las relaciones institucionales del SICA con otros actores, incrementando su capacidad de interlocución y su potencial como instancia dinamizadora de debates y espacios de concertación de la toma de decisiones a nivel regional. Sin embargo, la evaluación recomienda nuevamente prestar más atención al apoyo político al organismo y vincular más estrechamente el fondo español con la acción del SICA de modo que, en el futuro, se puedan financiar directamente componentes de la planificación del SICA, incrementando el potencial de sostenibilidad político-institucional del apoyo brindado.

La evaluación del Fondo Español en la Organización de Estados Americanos (OEA) concluye que el fondo fue creado como una “estructura vacía” de límites imprecisos, a la que se fue dotando progresivamente de contenido conforme se acordaban las iniciativas que se financiaban. Esta falta de definición dotó al fondo de cierta flexibilidad para adaptarse a la naturaleza política de la OEA y a sus capacidades. No obstante, la limitación del apoyo español a la financiación, sin considerar la aportación de otros recursos como la asesoría técnica, o sin contemplar el refuerzo a otras labores de la OEA para la construcción de alianzas, la coordinación de actores o la creación de espacios y mecanismos de diálogo habría supuesto un menor valor agregado de la contribución española.

El programa Salud y Vida en las Américas (SAVIA), gestionado por la Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas (CICAD) de la OEA, se diseñó, en su segunda fase, con el objetivo de intervenir en el ámbito municipal, apoyando intervenciones individuales en diversos países latinoamericanos. La evaluación apunta que el esquema adoptado pudo servir de catalizador para avanzar de forma más rápida en el proceso de descentralización del control de las drogas en los países de la región, pero no estuvo adecuadamente adaptado al mandato y funciones del organismo socio. Por un lado, la CICAD solo podía realizar las labores de gestión y seguimiento del programa de manera indirecta a través de las Comisiones Nacionales de Drogas,

siendo por tanto el interés y compromiso de estas Comisiones lo que condicionaba el avance del programa. Por otro lado, en el diseño de SAVIA no se consideró suficientemente el refuerzo a otras funciones para las que la CICAD/OEA aportaban un valor realmente diferencial: su mirada hemisférica a los problemas del consumo de drogas y, por tanto, su capacidad para orientar la agenda política en este ámbito; su disposición a proporcionar experticia a los Estados miembros; así como su potencial para estimular el intercambio de experiencias y promover la constitución de redes de aprendizaje. La evaluación recomienda que futuras intervenciones descansen más centralmente en reforzar la especialización técnica de la CICAD y su capacidad de concertación de actores y de construcción de alianzas a nivel continental.

***Cuando la acción de los organismos se orienta al intercambio de conocimiento, el apoyo a mecanismos para compartir experiencias de tipo Sur-Sur resulta adecuado para reforzar el carácter horizontal de estas organizaciones.***

Dos experiencias recogidas en las evaluaciones podrían constituir el embrión de buenas prácticas en este ámbito. En el caso del programa de CEPAL, la División de Asuntos de Género desarrolló una estrategia de trabajo con múltiples actores regionales –organizaciones de la sociedad civil, medios de comunicación, academia, organizaciones internacionales, entre otras- a través de acuerdos formales pero, también, de alianzas informales, favoreciendo la implicación activa de un amplio abanico de agentes políticamente comprometidos con la igualdad de género. Este modus operandi habría contribuido a amplificar el alcance de las propuestas de CEPAL, ayudando a movilizar recursos complementarios. Un proceder similar fue articulado por el Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica y República Dominicana (COMMCA) en el marco del fondo España SICA. La firma de un acuerdo marco de asociación con diversas agencias del sistema de Naciones Unidas y con la AECID incrementó el capital relacional del SICA y los recursos disponibles.

**Lección 3:** Una financiación programática, acompañada con sus prioridades estratégicas y que incluya incentivos para el cambio, contribuye a un mejor desempeño de los organismos.

Cuando el apoyo de la Cooperación Española ha sido predecible y se ha orientado a reforzar el mandato y las estrategias de los organismos, se ha contribuido a mejorar el desempeño de los mismos. Este es el caso del programa de cooperación técnica entre AECID y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL). Los elementos que, según la evaluación de 2014, habrían contribuido a una mayor eficacia y sostenibilidad del apoyo español son: i) la adecuación al mandato del organismo y a las necesidades de los países de la región; ii) la integración adecuada del apoyo en el programa de trabajo del organismo y en su lógica global de intervención (teoría del cambio); y iii) la suficiente flexibilidad en la ejecución de los fondos, que permitió su reorientación, cuando así se estimó oportuno, sin perder de vista los objetivos perseguidos.

***La financiación a líneas o áreas de trabajo específicas permite ampliar el alcance de las actuaciones de las organizaciones y, en ocasiones, ha tenido un efecto demostrativo de modos alternativos de gestión. Sin embargo, la contribución a la mejora de la eficiencia de las organizaciones y a la sostenibilidad de los cambios se ve limitada si el diseño de los programas no está bien definido y si no se incide en la estructura de incentivos.***

La evaluación del fondo con la OEA concluye que este se habría convertido en una palanca de cambio institucional hacia una gestión por resultados en la organización. No obstante, también apunta que un mejor diseño del instrumento, una mayor previsibilidad de los recursos y una gestión más exigente hubieran constituido una contribución más estratégica. De acuerdo a la evaluación, los proyectos financiados en el marco del fondo muestran importantes problemas en términos de diseño, seguimiento y ejecución. Ello podría estar relacionado no solo con la debilidad del diseño del propio fondo sino, también, con el modelo de gestión adoptado, en el que convivían dos lógicas diferentes: la aprobación de proyectos negociados ad hoc, por un lado, y un sistema competitivo de selección de proyectos basado en reglas más exigentes, por otro. Este procedimiento no habría proporcionado suficiente aliciente para un avance más decidido hacia una gestión basada en resultados en la Secretaría General de la OEA. Por ello, para contribuir a la consolidación de los cambios positivos iniciados, la evaluación recomienda una mejor definición del apoyo español, apostando de forma más decidida por fortalecer el enfoque estratégico de la OEA, en particular, el de sus unidades operativas.

En el marco del Fondo España-SICA se diseñaron y financiaron entre 2010 y 2013 trece programas, algunos de ellos prolongación de iniciativas anteriores, agrupados en tres ejes temáticos: fortalecimiento institucional, seguridad democrática, e integración económica. Todas las intervenciones se desarrollaron en ámbitos relevantes para el mandato del SICA, aunque en la evaluación se observa que otros temas igualmente relevantes – como el apoyo a la integración social en la región centroamericana- habrían quedado excluidos. A excepción del eje de seguridad democrática, orientado por la Estrategia de Seguridad de Centroamérica (ESCA), los ejes definidos no estuvieron suficientemente acotados: los objetivos no estaban concretados, no se establecieron claramente los vínculos entre los distintos programas que se agrupaban en cada eje, y tampoco parece que siempre hayan sido coherentes las actuaciones financiadas con los objetivos que se perseguían. Tanto la evaluación de 2013 como la de 2016 recomiendan una mejor definición de los resultados de cada eje temático y una vinculación más estrecha con el marco estratégico del SICA. No obstante, la evaluación de 2013 plantea también las dificultades que implica el proceso de diseño de indicadores de resultados y efectos, ya que las actuaciones apoyadas por el fondo tienen manifestaciones distintas en cada uno de los países miembros del SICA, cuyo grado de desarrollo es diferente.

En una línea similar; la evaluación del programa entre AECID y CEPAL de 2013 señala que el proceso de planificación de actividades requiere mayor detalle y precisión en la formulación de logros e indicadores, así como en la definición de las actividades necesarias para poder alcanzar dichos logros. También pone de manifiesto que cuando los programas están ligados a procesos de apoyo e incidencia en política pública el marco lógico no es suficiente como herramienta de planificación, seguimiento y evaluación. Además, subraya que el proceso de planificación y diseño del programa necesita estructuras e incentivos para la cooperación entre los diferentes componentes, toda vez que este se asienta en una estructura institucional con unidades y equipos con funciones diferenciadas –Divisiones- que no se coordinan habitualmente. Así, el diseño del

apoyo debiera prever de manera explícita espacios de articulación e incluso productos que promuevan la sinergia y el trabajo entre equipos.

**Lección 4:** Es clave prestar atención al diseño de los mecanismos de relación con los organismos, puesto que los modelos de gestión adoptados influyen en la coherencia interna y en la calidad del apoyo brindado por la Cooperación Española.

El modelo de relación seguido por la Cooperación Española ha descansado habitualmente en el establecimiento de un fondo, al que se ha vinculado una unidad gestora, que se ha insertado en la estructura organizativa del organismo y que realiza funciones de coordinación, acompañamiento y enlace entre este y la Cooperación Española.

***La ubicación de los gestores de los fondos en unidades clave de los organismos y la adecuación de su número y perfil a las características de las diferentes organizaciones y al tipo de apoyo brindado por la Cooperación Española son factores relevantes para una mejor articulación y para una colaboración más eficaz. No obstante, es importante que sus funciones estén bien definidas y sean claras para todas las partes y que la comunicación con sede y con las OTC sea fluida.***

La estructura adoptada para la gestión del fondo con la OEA resultó adecuada al contexto y momento en el que se encontraba el fondo. La experiencia y las competencias técnicas de los sucesivos gestores facilitaron la supervisión de los recursos y la comunicación entre el organismo y las sedes centrales de la AECID y el MAEC, minimizando el impacto que la rotación de los interlocutores en la AECID pudiera tener en la relación entre ambas organizaciones. Su ubicación institucional, dependiente de la Secretaría general de la OEA, resultó, asimismo, óptima, ya que permitió el establecimiento de relaciones con los responsables políticos de la organización, favoreciendo la comunicación y el ajuste del fondo a los objetivos de la OEA.

Es igualmente positiva la valoración que las dos evaluaciones de la cooperación técnica con CEPAL realizan de la labor de la unidad de coordinación del programa, que supo demostrar flexibilidad y capacidad de coordinación de actores y que también aportó contactos y redes propias, factores todos que repercutieron positivamente en la eficiencia del programa. No obstante, la evaluación de 2014 sugiere que, en futuros apoyos, se revise al alza la dotación de recursos humanos de esta unidad y, en particular, se proporcionen orientaciones más precisas que aseguren un mejor flujo de información y coordinación con las diferentes unidades de la AECID en sede y terreno.

Por último, la evaluación del fondo España-SICA de 2013 subraya la importancia de un buen ajuste entre el modelo de colaboración y las cargas de trabajo asociadas al mismo con las capacidades reales de gestión de las organizaciones. Descansar únicamente en los sistemas de gestión del organismo, cuando las capacidades son limitadas, puede producir cuellos de botella que afecten negativamente al ritmo de ejecución y, con ello, a los resultados. La AECID traslada las funciones de ejecución y seguimiento del fondo a las estructuras del SICA, bajo sus procedimientos y con la coordinación de su Secretaría General, pero al mismo tiempo integra en estas estructuras a personas que, además de impulsar el logro de los objetivos del fondo, se ocupan de reportar sobre el mismo a la AECID. Esta naturaleza dual plantea algunas ventajas, como la mayor cercanía al

organismo y una mejor capacidad de interlocución, pero también puede implicar inconvenientes derivados de la percepción de una doble lealtad. Si la unidad gestora del Fondo asume mayores responsabilidades de las que le corresponderían como socio de la cooperación internacional que acompaña los procesos, se corre el riesgo de desvirtuar su naturaleza y, sobre todo, de reducir la apropiación por parte de las organizaciones socias.

## **1.2.2 ALIANZAS MULTI-ACTOR CON COMPONENTES DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO**

La incorporación de nuevos aliados, en particular del sector empresarial, a las iniciativas de cooperación al desarrollo constituye otra de las apuestas relevantes del IV Plan Director. En el período reciente, la Cooperación Española ha buscado promover una mayor y más estratégica implicación del sector privado a través del establecimiento de redes y alianzas entre empresas, instituciones financieras, el sector académico, ONGD y gobiernos locales de España y los países socios, para lo cual se han impulsado las llamadas alianzas público privadas para el desarrollo (APPD). Este compromiso se ha materializado, entre otras acciones, en la adopción por parte de AECID de un Protocolo para la gestión de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo en 2013, y en la puesta en marcha de diversas iniciativas que han propiciado la acción colaborativa entre el sector empresarial y el resto de actores del sistema.

Para la Cooperación Española las APPD constituyen un mecanismo eficaz para proporcionar bienes y servicios públicos de forma segura y accesible a población en situación más desfavorecida, complementando, de este modo, los recursos públicos con los aportes privados. Como indica el IV Plan Director, ello supone que “tanto las instituciones rectoras del sistema como el resto de actores tienen que hacer un esfuerzo por superar sus roles tradicionales, la relación financiador-financiado y ser capaces de generar alianzas estratégicas en las que partiendo de objetivos claros y compartidos cada uno aporte su valor añadido para la resolución de desafíos de desarrollo en los países socios”. El intercambio de aprendizajes y conocimientos en el marco de estas alianzas ha sido considerado un vector clave para la promoción del desarrollo económico y del cambio social.

Las tres evaluaciones que se abordan en este bloque se refieren a intervenciones realizadas en contextos y condiciones muy diferentes, pero de ellas pueden extraerse algunos aprendizajes comunes. Cabe señalar que aunque las tres intervenciones evaluadas eran iniciativas que implicaban a una pluralidad de actores, la participación del sector privado ha sido limitada pues han sido empresas públicas, fundaciones o universidades los actores más relevantes.

La alianza público-privada para el desarrollo y fortalecimiento institucional y de capacidades de la provincia de Acobamba en Perú es una iniciativa de corte territorial, cuyo objetivo general es contribuir al desarrollo y la inclusión de la población de Acobamba a través de intervenciones específicas en gestión del territorio, educación, sectores productivos, servicios de telecomunicaciones, mejora de la gobernabilidad, y promoción de la igualdad de género. Esta APPD ha estado participada por entidades públicas locales, ONG españolas y peruanas, fundaciones vinculadas a empresas españolas y la AECID.

El programa ERICA constituye la segunda experiencia. La alianza, iniciada en 2006, ha tenido como objetivo contribuir a una mayor equidad en el departamento de Antioquia, a través de la transferencia de buenas prácticas entre actores públicos y privados de España y Colombia en materia de desarrollo tecnológico, empresarial y local.

Por último, se incluye en este análisis la evaluación del programa de apoyo a los Centros Tecnológicos Industriales (CTI) para el desarrollo y mejora de la competitividad de la pequeña y mediana empresa marroquí. Si bien este programa no fue concebido ni ejecutado como una APPD, en él han participado diferentes tipologías de socios marroquíes y españoles y uno de sus objetivos principales ha sido la transferencia de conocimiento entre centros tecnológicos y centros de apoyo a la innovación tecnológica españoles y sus homólogos marroquíes.

**Lección I:** Un buen diagnóstico de partida, una visión consensuada sobre el cambio deseado y una relación de confianza bien articulada entre las partes son ingredientes necesarios para que la alianza genere valor añadido.

***Generar valor añadido requiere ir más allá del reparto de tareas para promover la complementariedad de las capacidades y activos de los diferentes actores, posibilitando el logro de resultados más ambiciosos.***

La confianza, la lealtad y el diagnóstico conjunto son piezas fundamentales para que las iniciativas participadas por diversos actores públicos y privados funcionen. Para construir confianza, los acuerdos han de basarse en relaciones transparentes y deben ser percibidos como una oportunidad mutua para capitalizar las fortalezas y especificidades de cada socio en el logro de objetivos comunes. Una visión compartida, una articulación precisa de los propósitos del acuerdo y un cuidadoso trabajo preparatorio contribuyen a allanar las dificultades que toda iniciativa de este tipo enfrenta.

La evaluación del programa ERICA apunta a la confianza interinstitucional como el aglutinante central para el buen funcionamiento de la plataforma, que agrupa a seis socios públicos y privados. Se logró establecer una estructura de pares que lideró conjuntamente la iniciativa, definiendo las orientaciones estratégicas de forma colegiada y horizontal y asumiendo responsabilidades compartidas en torno a una visión estratégica de cambio para el territorio antioqueño. En la base de esta visión se ha encontrado la realización inicial de un exhaustivo diagnóstico, que reflejó acertadamente las prioridades de desarrollo de la región colombiana y que sirvió para orientar los objetivos estratégicos comunes en torno a las tres líneas de trabajo: desarrollo tecnológico e innovación, desarrollo empresarial y emprendimiento, y desarrollo local. La existencia de reglas claras y la transparencia en la gestión de los recursos fueron también elementos importantes a la hora de generar confianza.

De signo contrario son los hallazgos de la evaluación de la APPD en la provincia de Acobamba, en el departamento peruano de Huancavelica. Se considera positivo el hecho de que cada uno de los socios, aprovechando su experiencia y conocimientos, desarrollara aquellas actividades que ya venía impulsando en otros territorios. Sin embargo, la alianza no se constituyó inicialmente desde una visión compartida sobre cuáles eran los principales desafíos de la región, ni fue dise-

ñada desde un enfoque integral basado en un trabajo preparatorio conjunto y en la definición de objetivos comunes, lo que implicó que entre los socios estratégicos y operadores existieran diversas formas de entender la APPD, su organización y funcionamiento, así como la integralidad de la intervención. Ello se tradujo en que cada actor ejecutó actividades en distintos sectores o ejes dentro de un mismo territorio, pero como una suma de proyectos, sin abordar suficientemente la articulación o coordinación entre ellos. La falta de atención al establecimiento de un acuerdo bien fundamentado sobre los propósitos y filosofía de la APPD habría sido, de acuerdo a la evaluación, el prelude de algunos de los problemas que se manifestaron durante su ejecución. No obstante, también se señala que, a raíz de la alianza, se han generado entre algunos actores vínculos de confianza que podrían tener continuidad en el futuro.

**Lección 2:** De cara a un buen desempeño de la alianza, es importante llevar a cabo una cuidada selección de socios y asegurar una implicación permanente del sector público que proporcione incentivos y orientaciones adecuadas.

Uno de los aspectos centrales en los acuerdos institucionales que implican a actores públicos y privados reside en la adecuada selección de los socios. Es importante que cada socio perciba que requiere de los demás para alcanzar sus metas y que las fortalezas de cada cual son complementarias, de modo que la colaboración reporte mutuos beneficios. Para generar el clima adecuado es crucial una adecuada y permanente implicación del sector público, ya sea como socio de las iniciativas o como regulador promoviendo la adopción de mejores prácticas y, en general, de políticas sostenibles e incluyentes.

La evaluación del programa ERICA identifica varias enseñanzas valiosas. La elección de los socios participantes de la plataforma -dos entidades gubernamentales; dos instituciones académicas, una pública y otra privada; una entidad financiera; y la AECID- respondió a un proceso de auto-selección de las organizaciones en un contexto de confianza y de mutuo reconocimiento y no tanto a consideraciones predeterminadas sobre quién debía participar en iniciativas de este orden. La presencia de actores públicos de diferentes niveles de la Administración -regional y municipal- contribuyó a orientar los procesos y a generar un clima de confianza, mientras que algunos de los actores privados participantes contaban con una demostrada trayectoria de compromiso hacia los procesos de desarrollo.

Por el contrario, la visión fragmentada con la que se diseña la APPD en Acobamba se traslada, asimismo, a su composición. La evaluación revela que no existía consenso sobre quién formaba parte de la alianza, siendo las autoridades distritales -las mancomunidades- inicialmente consideradas contrapartes y no socias. La disparidad de perspectivas tuvo como consecuencia una limitada participación de las instituciones públicas locales en los procesos de planificación y ejecución del programa y, también, retrasos en la ejecución al no haberse contemplado adecuadamente las particularidades del trabajo con socios públicos. Todos estos aspectos dificultaron el entendimiento y generaron desconfianza entre los socios. No obstante, esta desconfianza habría ido reduciéndose conforme el programa avanzaba existiendo, de acuerdo a la evaluación, compromiso y voluntad en los socios por continuar con la iniciativa y acometer los cambios necesarios para hacer de la alianza un espacio incluyente y de concertación.

La evaluación del programa de apoyo a los centros tecnológicos industriales (CTI) para el desarrollo de la pyme marroquí revela que la selección de los CTI españoles para apoyar a sus homólogos marroquíes fue globalmente adecuada. Si bien en la primera fase el proceso de selección resultó más informal, en la segunda se promovió un proceso de oferta pública, basado en las necesidades identificadas por los CTI marroquíes, lo que permitió seleccionar a los centros españoles que presentaron una mejor propuesta técnica y económica.

Menos positiva es, sin embargo, la valoración que se realiza de la implicación del sector público local, aunque el Ministerio de Industria marroquí participó activamente en el diseño y supervisión inicial del programa, su involucración fue declinando conforme el programa avanzaba. Además, la participación de la Agencia Nacional de Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa (ANPME), organismo clave en el apoyo al tejido empresarial, fue residual, limitándose a funciones administrativas respecto a la subvención recibida.

**Lección 3:** Unas estructuras ligeras que aseguren la coordinación, procesos organizativos claros y transparentes, y una comunicación efectiva son elementos clave para una buena ejecución de las alianzas multi-actor.

***La construcción de relaciones entre actores que tienen intereses y bases sociales diferentes y, a menudo, experiencias y visiones estratégicas y operativas igualmente disímiles exige identificar objetivos comunes, negociar las diferentes expectativas, determinar con precisión la implicación de cada cual y establecer estructuras de trabajo adaptadas.***

Una buena comunicación y el establecimiento de adecuadas estructuras de mediación que sirvan para minimizar las diferencias contribuyen al buen desempeño de las iniciativas. La evaluación del programa ERICA destaca que la coordinación entre actores, elemento central del diseño y la gestión del programa, se convirtió, de facto, en una de sus fortalezas.

ERICA adoptó una estructura con tres niveles. En primer lugar, en el nivel político-institucional, un comité de gestión participado por los socios que, con periodicidad bimestral, fue tomando decisiones de manera colegiada, sobre la base de información anticipada y buscando el consenso. La evaluación señala, como una lección aprendida, que es preciso incentivar la participación en este tipo de comités del personal directivo con mayor capacidad de decisión de cada organización socia, de manera que el diálogo sea realmente estratégico y que la alianza pueda influir y ser aceptada en las respectivas organizaciones.

La asesoría técnica, el segundo nivel de coordinación, recayó en los primeros cinco años del programa en un comité técnico formado por personal de los socios, que realizó tareas de gestión y seguimiento especializado, contribuyendo a la articulación temática e institucional, a un buen flujo de la comunicación y a la efectiva implicación de los actores. Este comité estaba apoyado, por último, por un equipo facilitador, formado por personal especialista en cada área. Fue, así mismo, clave contar con un operador privado de fondos ágil, poco costoso, independiente a los socios institucionales, transparente y con procedimientos sencillos. La evaluación subraya, asimismo, la importancia de establecer estrategias de comunicación, que permitan visibilizar y compartir tanto los aprendizajes como los logros, así como poner en valor el espacio de trabajo cooperativo.

En la APPD de Perú se diseñó una estructura de coordinación dual, con un nivel estratégico y otro operativo, pero sin una definición precisa de su composición, propósitos y modos de funcionamiento. Por un lado, la exclusión inicial de las mancomunidades y las alcaldías de la estructura estratégica de coordinación limitaba las posibilidades de apropiación del programa. Por otro, en el nivel operativo, las reuniones entre los operadores con la unidad de gestión de la alianza permitieron intercambiar información, pero se carecía de mecanismos para que se articularan y coordinaran acciones concretas. Tampoco se establecieron canales de comunicación adecuados para hacer partícipe de las decisiones adoptadas a todos los actores, organizaciones implicadas y comunidades beneficiarias. En consecuencia, en ocasiones se solaparon actuaciones y, sobre todo, no se logró aprovechar plenamente las capacidades y ventajas específicas de cada socio para lograr avances más sustanciales.

***La AECID puede desempeñar un papel de facilitador entre actores con intereses y visiones diferentes, pero no debe sustituir el compromiso y liderazgo del resto de los socios.***

En el programa ERICA la OTC de Colombia participó como un actor más del comité de gestión, pero, además de contribuir técnicamente al programa, trató de aglutinar a una amplia diversidad de actores antioqueños y nacionales. Su papel como institución mediadora entre actores españoles y colombianos fue uno de los aspectos más valorados por el resto de socios.

En el programa de apoyo a los CTI, el peso de la coordinación recayó en la OTC que, a lo largo de la vida del programa, mantuvo un flujo continuo de comunicación con las contrapartes ejecutoras. El liderazgo de la OTC de Rabat, en particular durante la primera fase, resultó eficaz para la correcta implementación de la intervención, pero pudo haber sido disfuncional para promover una mayor corresponsabilidad del conjunto de actores. La implicación del sector público marroquí en el comité de seguimiento, principal espacio de coordinación estratégica del programa, fue menguando conforme avanzaba la ejecución del programa.

En el caso de la APPD de Acobamba, en parte por la demanda de algunos de los socios, la OTC en Perú asumió un papel de liderazgo inicialmente no previsto, dedicando tiempo y capacidades para hacer operativa la alianza y promoviendo compromisos que no siempre eran conocidos o aceptados por el resto de actores. Si a ello se añade que AECID era el principal socio financiero, aportando el 70% de todos los recursos de la alianza, se constata la asimetría en el compromiso y esfuerzo de los socios.

Frente a modelos más tradicionales de cooperación técnica, las intervenciones que descansan en la transferencia de conocimiento a través de plataformas colaborativas permiten explotar las ventajas comparativas de cada actor y contribuyen al establecimiento de relaciones más horizontales entre los socios, facilitando la circulación del conocimiento y asegurando una mayor convergencia de las diferentes habilidades. No obstante, para que este proceso sea eficiente y sostenible, las transferencias deben estar adaptadas a las capacidades y características de los entornos receptores.

**Lección 4:** Las transferencias de conocimiento deben estar adaptadas a las capacidades y al contexto específico de quien las recibe, apoyándose en procesos bien articulados que aseguren su sostenibilidad.

De acuerdo a la evaluación, el programa ERICA constituye un modelo exitoso de transferencia de conocimiento que ha descansado en el establecimiento de relaciones horizontales, flexibles y poco dependientes, donde las decisiones han sido consensuadas y los criterios técnicos y la multi-disciplinariedad han jugado un papel central. La identificación de los ámbitos para la transferencia de conocimientos se realizó en base a un detallado diagnóstico de las necesidades antioqueñas y a una ajustada caracterización y posterior selección de las buenas prácticas españolas. La evaluación destaca la importancia de que se puedan proponer ajustes y consideraciones a las transferencias presentadas por otros socios desde un diálogo asertivo. La AECID habría jugado un rol clave a la hora de permanecer como un referente neutral para intermediar en los ajustes.

La “tropicalización” de las transferencias, es decir, la adaptación al contexto local de cada una de las buenas prácticas seleccionadas, constituyó una fase central del programa, resolviéndose a través de adaptaciones lingüísticas, institucionales o legales que acabaron por configurar modelos propios. Una de las enseñanzas que se recoge la evaluación es que ha resultado útil no limitar las transferencias a una fase piloto, sino ampliar su alcance de modo que los equipos técnicos colombianos y españoles pudieran participar también en su proceso de posterior réplica. La ausencia de financiación para la contratación de personal o infraestructura contribuyó, a su vez, a mantener el énfasis en el flujo de conocimiento como elemento central del programa.

Todos estos rasgos habrían favorecido el logro de buena parte de los objetivos del programa. De los 22 proyectos piloto de transferencia de conocimiento promovidos, 6 de ellos habrían resultado sostenibles: los proyectos productivos, por ejemplo, habrían permitido aumentar la productividad, mejorar las condiciones salariales y generar nuevos puestos de trabajo. La evaluación apunta, no obstante, que este reparto justo y equitativo de los beneficios resulta posible sólo cuando los mecanismos utilizados responden al fin último del programa, la equidad socioeconómica en Antioquia. La consolidación del resto de las experiencias piloto, la cuidada medición y documentación de los efectos logrados y un continuado apoyo interinstitucional son algunos de los desafíos pendientes para asegurar la sostenibilidad del conocimiento transferido del conjunto del programa.

***Es preciso prever el riesgo de que se produzcan rotaciones de personal y anticipar medidas para asegurar la permanencia en las organizaciones de los conocimientos adquiridos.***

La evaluación del programa de apoyo a los CTI marroquíes concluye que las actuaciones de capacitación y hermanamiento que se llevaron a cabo con centros homólogos españoles fueron adecuadas al estadio de desarrollo de los CTI marroquíes, así como a los sectores y necesidades planteadas. En varios casos los vínculos de colaboración se habrían mantenido tras la finalización del programa, contribuyendo a una cierta sostenibilidad del apoyo recibido. Sin embargo, también se señala que la continua y elevada rotación del personal formado en varios de los CTI ha reducido el aprovechamiento del conocimiento transferido. Los centros que habrían logrado una

mayor sostenibilidad de los aprendizajes son aquellos que adoptaron estrategias de mitigación de la rotación del personal, implicando a un mayor número de personas en las actividades formativas y organizando formación interna para el nuevo personal.

En el caso de ERICA, la triple estructura de gestión, en particular su nivel técnico, habría favorecido la sostenibilidad institucional del programa, pese a las rotaciones del personal y a los cambios en la orientación de algunas políticas a lo largo de los ocho años de ejecución analizados. En relación a la sostenibilidad del conocimiento adquirido mediante pasantías en otras instituciones, la evaluación aporta varias pautas:

- Debe tratarse de personal técnico que pueda “empaparse” de la experiencia desde su conocimiento y experiencia sectorial específica y que sea capaz de entablar un diálogo fructífero y profundo con sus pares técnicos.
- Se ha de garantizar una amplia permanencia en la organización para poder acompañar no los proyectos piloto, sino también las réplicas y escalamientos posteriores.
- En el caso de las instituciones públicas, se debería priorizar al personal funcionario sobre el personal directivo y sobre el personal con contratos temporales, dada la mayor movilidad de estos últimos.
- Se debe establecer que quienes realicen viajes tengan la responsabilidad de generar un informe exhaustivo a su regreso, así como de impartir una formación acerca de los aprendizajes técnicos experimentados al resto de miembros del equipo, con ánimo de maximizar y desconcentrar el conocimiento adquirido.
- Se requiere definir muy exhaustivamente la agenda de trabajo, pues no se trata de visitar una experiencia para conocerla superficialmente sino de comprenderla en su contexto, profundizar en su mecánica, identificar diferencias y similitudes respecto al contexto de origen y tener más elementos para plantear la adaptaciones necesarias.

## 2. SEGUIMIENTO DE LA ACTIVIDAD EVALUATIVA

### 2.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

#### 2.1.1 EVALUACIONES FINALIZADAS EN 2015

Durante 2015 finalizaron 146 evaluaciones<sup>1</sup>, distribuidas del siguiente modo en función de las categorías que recoge el Plan Bienal de Evaluaciones 2015-2016<sup>2</sup>:

*Tabla 1. Evaluaciones finalizadas en 2015*

	NÚMERO DE EVALUACIONES	% SOBRE EL TOTAL
<b>Centralizadas (SGCID)</b>	8	5,5%
<b>Operativas (AECID)</b>	16	11,0%
<b>Regulación específica (AECID)</b>		
FCAS	10	6,8%
Convenios y proyectos de ONGD	27	18,5%
Plan Bienal ONGD	1	0,7%
<b>Financiadas por la Cooperación Descentralizada</b>	84	57,5%
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>100,0%</b>

En el cómputo de las evaluaciones centralizadas se ha incluido la sistematización y análisis de evaluabilidad del apoyo a la sociedad civil para la gobernanza democrática en Marruecos.

<sup>1</sup> Dato de evaluaciones finalizadas hasta diciembre de 2015. La información detallada sobre estas 146 evaluaciones está disponible en los anexos.

<sup>2</sup> Las evaluaciones centralizadas son aquellas gestionadas por la División de Evaluación y Gestión del Conocimiento de la SGCID y/o la Unidad de Evaluación de AECID. Se trata de evaluaciones que tienen un carácter especialmente estratégico o que involucran a una pluralidad de actores y resultan de interés para el conjunto de la Cooperación Española. Las evaluaciones operativas son en la mayoría de los casos de evaluaciones de proyectos y programas, cuya información es valiosa principalmente a nivel de cada país. Aunque pueda existir cierto acompañamiento desde la División de Evaluación, estas evaluaciones son gestionadas desde las unidades de la AECID, con frecuencia en estrecha relación con los países socios. Las evaluaciones sujetas a regulación específica son las evaluaciones cuya planificación y ejecución se rigen por una normativa de carácter específico: las evaluaciones del Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento (FCAS) y las evaluaciones de proyectos y convenios de Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) financiados por la AECID.

Los diferentes actores han reportado el coste de 138 de dichas evaluaciones, que asciende a 1.594.103,4 €. A esta cifra habría que sumar los 110.000 € que la Cooperación Española destina anualmente a MOPAN<sup>3</sup>, que hasta ahora han sido aportados por la AECID. Los **1.704.103,4 €** resultantes suponen un 0,29 % respecto a la cifra de avance de la AOD bilateral bruta española para 2015 (585.473.326,49 €). Varios factores explican la significativa reducción de este porcentaje respecto a 2014 (cuando fue del 0,65%). En primer lugar, ha disminuido el número total de evaluaciones, especialmente en el caso de las evaluaciones centralizadas y de convenios y proyectos de ONGD. Además, con la excepción de la evaluación del Fondo España-SICA, no ha habido evaluaciones conjuntas con organismos multilaterales o con otros donantes, que son las que suelen tener los importes más altos y que en 2014 supusieron el 54% del presupuesto<sup>4</sup>. Por último, hay que tener en cuenta que la cifra de avance de la AOD bilateral bruta para 2015 se ha incrementado en 35.529.410,49 € respecto a 2014. De acuerdo a estas mismas categorías de evaluaciones la distribución del presupuesto ha sido la siguiente:

**Tabla 2. Distribución del presupuesto por tipología de evaluaciones**

	<b>Nº DE EVALUACIONES</b>	<b>% SOBRE EL TOTAL</b>	<b>COSTE GLOBAL</b>	<b>% SOBRE EL PRESUPUESTO GLOBAL</b>	<b>COSTE MEDIO</b>
<b>Centralizadas</b>	8	5,8%	388.830,70 €	24,4%	48.603,84 €
<b>Operativas<sup>1</sup></b>	13	9,4%	252.097,46 €	15,8%	19.392,11 €
<b>Regulación específica (AECID)</b> FCAS	10	7,2%	119.667,00 €	8,29%	11.966,70 €
Convenios y proyectos de ONGD <sup>2</sup>	24	17,4%	254.566,2 €	16%	10.606,92 €
Plan Bienal ONGD	1	0,7%	83.362,50 €	5,2%	83.362,50 €
<b>Financiadas por la Cooperación Descentralizada<sup>3</sup></b>	82	59,4%	495.579,6 €	31,1%	6.043,65 €
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>	<b>1.594.103,45 €</b>	<b>100%</b>	<b>11.551,47 €</b>

1. Coste de 3 evaluaciones no reportado

2. Coste de 3 evaluaciones no reportado

3. Coste de 2 evaluaciones no reportado

Respecto a los datos de 2014, destaca la reducción del número de evaluaciones centralizadas, que pasan de 12 a 8, en coherencia con lo anunciado en la Comunicación Anual 2015. Al mismo tiempo, si se excluyen las evaluaciones de mayor presupuesto, que en 2014 habían sido financiadas por actores externos a la Cooperación Española, se ha producido un incremento del 35,6% en el coste medio de las evaluaciones centralizadas finalizadas en 2015.

<sup>3</sup> MOPAN es una red de evaluación del desempeño de organismos multilaterales <http://www.mopanonline.org/es/>

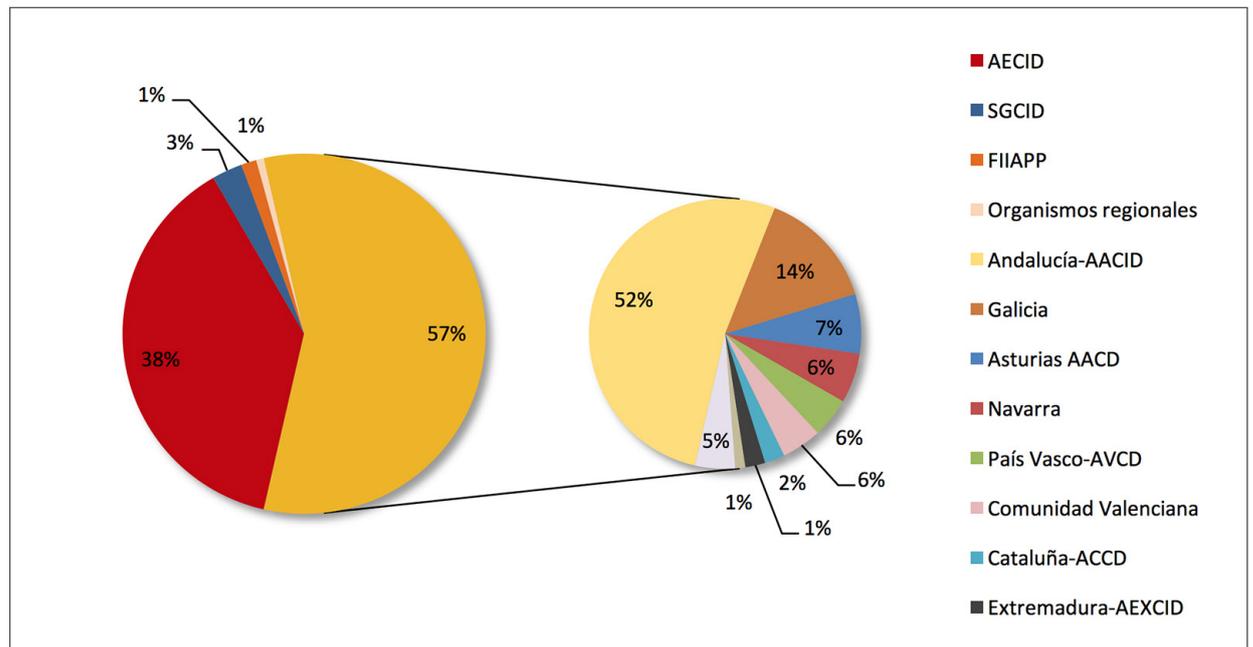
<sup>4</sup> Si del presupuesto reportado en 2014 se excluyen las evaluaciones financiadas por organismos multilaterales el resultado son 1.644.749,80 €.

Las evaluaciones de convenios y proyectos financiados por la AECID pasan de 76 en 2014 a 27 en 2015, lo cual está relacionado con la eliminación de la obligatoriedad de estas evaluaciones introducida en 2011<sup>5</sup>. Al mismo tiempo, la primera evaluación llevada a cabo en el marco del Plan Bienal de Evaluaciones de ONGD ha contado con un presupuesto significativamente superior al de las evaluaciones de intervenciones individuales. Las evaluaciones operativas han aumentado, pasando de 11 a 16, a la vez que se ha incrementado su presupuesto medio. Las evaluaciones del FCAS aumentan de 4 a 10, debido principalmente a que la evaluación intermedia del FCAS en Guatemala ha comprendido las evaluaciones individuales de 5 intervenciones. La reducción del coste medio se debe a que una de las evaluaciones finalizadas en 2014 tuvo un presupuesto de 127.000€, muy superior al que hasta ahora se ha venido destinando a este tipo de evaluaciones.

Finalmente, el número de evaluaciones financiadas por la Cooperación Descentralizada apenas cambia (de 85 en 2014 a 84 en 2015) a pesar de que ha aumentado el número de actores que reportan sobre las mismas. Su coste medio ha experimentado una reducción respecto a 2014 y sigue siendo el más bajo de todo el sistema, si bien como se expondrá más adelante existen diferencias notables al interior del heterogéneo grupo de actores de la Cooperación Descentralizada.

### Distribución del número de evaluaciones por financiador.

**Gráfico 1. Distribución del número de evaluaciones por financiador (n=146)**



<sup>5</sup> Orden AEC/2909/2011, de 21 de octubre, por la que se establecen las bases para la concesión de subvenciones de cooperación internacional para el desarrollo.

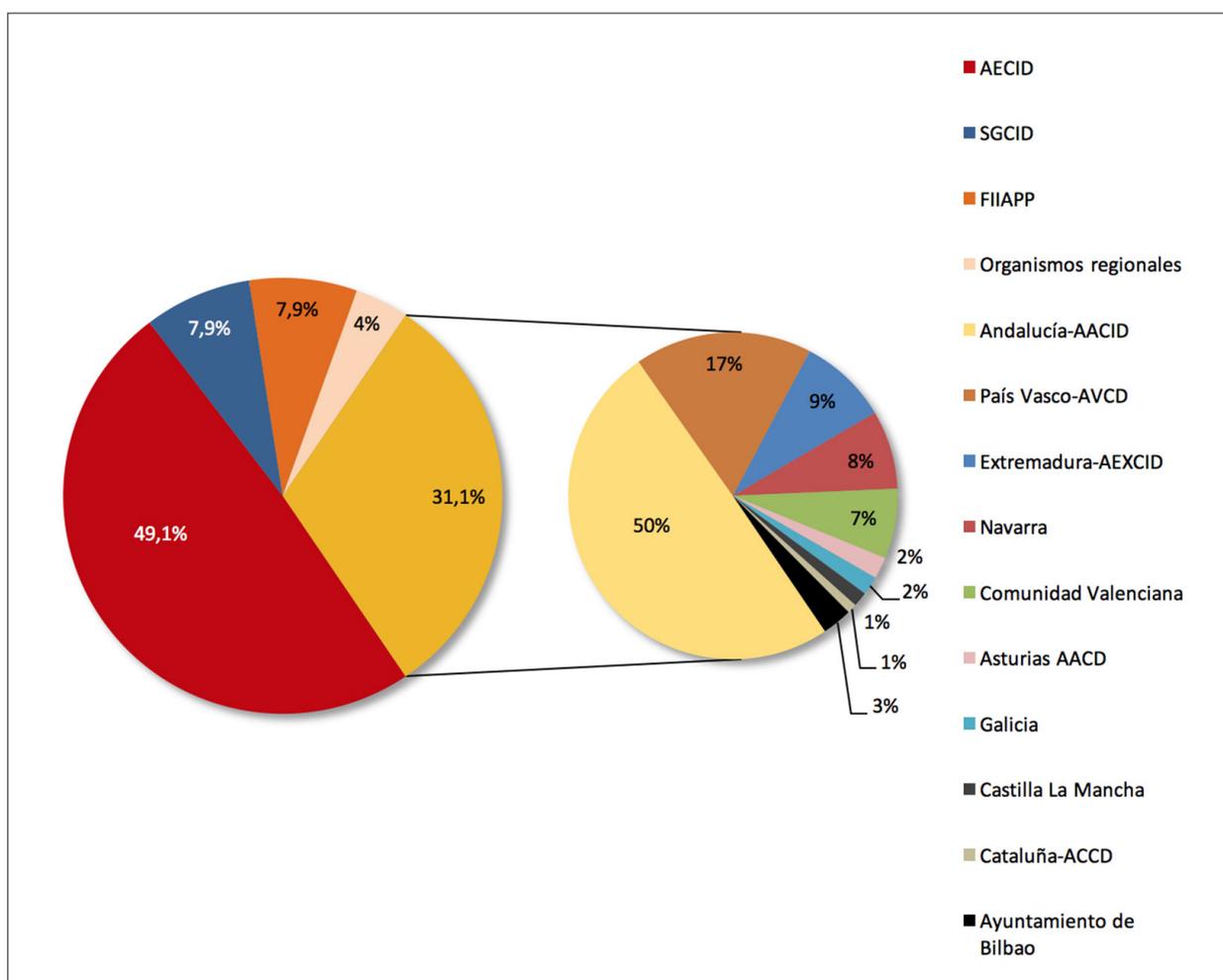
El 57 % de las evaluaciones han estado financiadas por la Cooperación Descentralizada (Tabla y Gráfico 1). La AECID ha financiado el 39% de las evaluaciones, por lo que entre ambos suponen el 96 % del total. Ello se explica porque la mayoría de las evaluaciones que se llevan a cabo en nuestro sistema son evaluaciones de intervenciones de ONGD que se financian con cargo a las subvenciones de las Comunidades Autónomas y de la AECID. No obstante, también hay que tener en cuenta que la AECID financia las evaluaciones operativas, las evaluaciones del FCAS y algunas de las evaluaciones centralizadas. En el caso de la Cooperación Descentralizada, destaca el peso relativo de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID), que financia el 52% de las evaluaciones reportadas por las Comunidades Autónomas y Entidades Locales y el 30% del total de evaluaciones finalizadas en 2015.

### **Distribución del presupuesto destinada a la financiación de evaluaciones por financiador.**

Prácticamente la mitad del presupuesto dedicado a evaluaciones en la Cooperación Española proviene de la AECID, que sigue siendo el principal financiador de evaluaciones en nuestro sistema, como se muestra en el gráfico 2. Casi un tercio del presupuesto procede de la Cooperación Descentralizada cuyas evaluaciones, como hemos visto, son más numerosas pero implican un menor volumen de recursos. Destacan como financiadores Andalucía (50% del presupuesto de la Cooperación Descentralizada y 15,5 % del presupuesto total) y, a mayor distancia, el País Vasco (17% del presupuesto de la Cooperación Descentralizada y 5,4% del total).

Los principales cambios frente a los datos de 2014 son la reducción del presupuesto aportado por los organismos internacionales, ya que en 2015 solo se llevó a cabo una evaluación conjunta con el SICA, y el incremento del peso relativo de la SGCID y la FIIAPP. En este último caso, es preciso tener en cuenta que en 2014 se firmó un convenio entre ambas instituciones para promover la realización de evaluaciones conjuntas y otras actividades de interés común.

**Gráfico 2. Distribución del presupuesto a evaluaciones por financiador (n=138)**

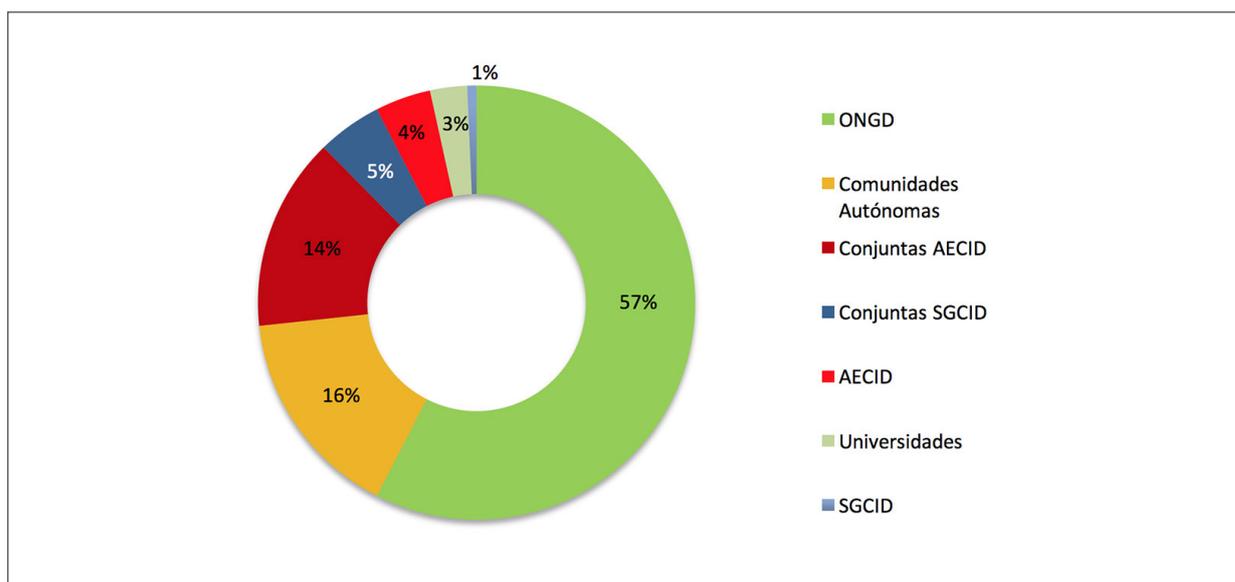


### Distribución de las evaluaciones por gestor.

Por gestión de una evaluación se entiende el proceso de diseñarla, dar acompañamiento y retroalimentación al proceso y validar los productos entregados por el equipo evaluador. Esta gestión puede llevarse a cabo por un solo actor, que es quien normalmente contrata, ya sea con cargo a sus propios recursos o a fondos recibidos de otros -este último es el caso de la mayoría de intervenciones evaluadas por las ONGD- o bien puede ser compartida entre varios actores. Hablamos en este último caso de evaluaciones conjuntas o colaborativas, en las que la contratación se lleva a cabo por uno de los participantes en la gestión y los fondos pueden provenir de uno o varios de los actores implicados. Es el caso, por ejemplo, de las evaluaciones del FCAS, que son contratadas por los países socios con cargo a los fondos recibidos de la AECID y en cuya gestión suelen participar las Oficinas Técnicas de Cooperación (OTC).

El gráfico 3 muestra la distribución de la gestión de las evaluaciones en función del número de evaluaciones realizadas y no del presupuesto desembolsado. Durante el proceso de recopilación de información para la elaboración de este informe no todos los actores han reportado del mismo modo su grado de participación en la gestión de evaluaciones por lo que esta distribución debe asumirse como una aproximación tentativa.

**Gráfico 3. Distribución del número de evaluaciones por gestor(n=146)**

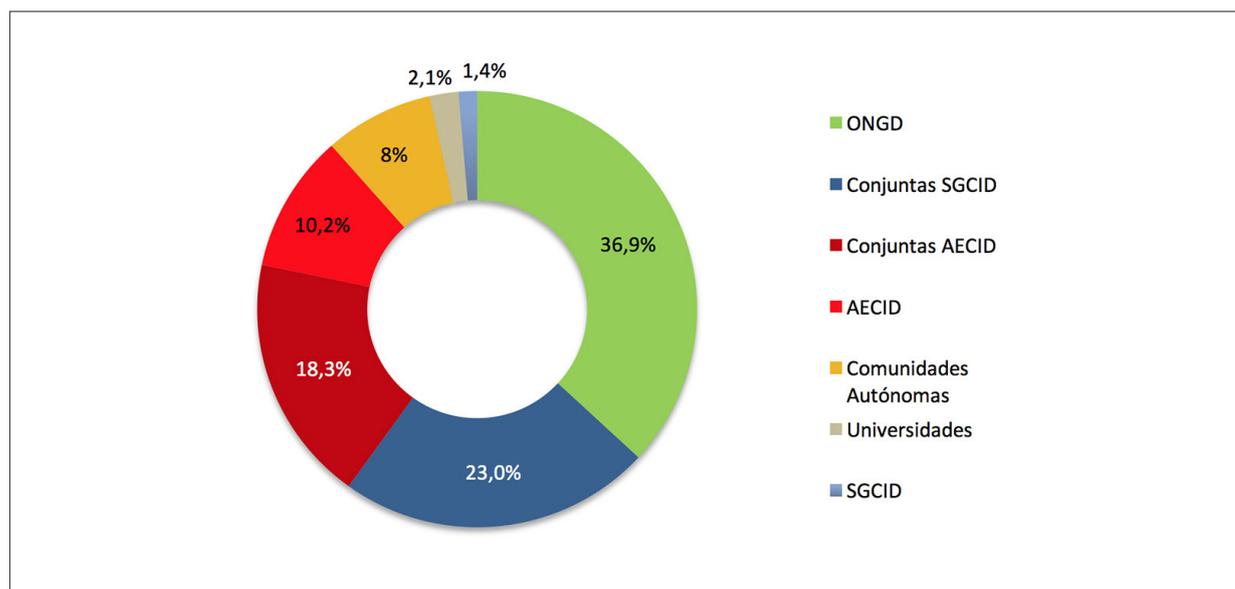


Si bien las evaluaciones conjuntas presentan diferentes modelos de gestión, en función del grado de participación de los actores implicados, destaca el elevado porcentaje de evaluaciones centralizadas y operativas cuya gestión es conjunta. En el caso de las evaluaciones centralizadas, únicamente el examen intermedio del IV Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016 fue gestionado exclusivamente por la División de Evaluación de la SGCID. El resto de las evaluaciones se llevaron a cabo con organismos regionales, con la AECID, con los países socios o con la FIIAPP. En lo que respecta a la AECID -evaluaciones operativas y evaluaciones del FCAS-, la mayoría de las evaluaciones fueron conjuntas y se llevaron a cabo principalmente con los países socios. Cabe recordar que la Política de Evaluación de la Cooperación Española establece que, siempre que se verifique que el objeto de evaluación, el contexto, el momento, y los recursos disponibles permiten asegurar la calidad global de los procesos, se impulsará la participación en evaluaciones conjuntas.

Atendiendo al número de evaluaciones gestionadas, las **ONGD son el actor que más evalúa**. Sin embargo, como se ha señalado, no siempre quien gestiona una evaluación es quien la financia. Por ello, con el mismo carácter estimativo –ya que el análisis se basa únicamente en la información reportada-es preciso tener en cuenta el presupuesto gestionado por cada actor (Gráfico 4).

Si tenemos en cuenta el coste de las evaluaciones, las ONGD gestionan el 36,9% del presupuesto dedicado a evaluación en nuestro sistema. La AECID, ya sea de manera independiente o junto a sus socios, gestiona el 28,5% del presupuesto. La SGCID gestiona el 24,4%, principalmente mediante evaluaciones conjuntas. Las Comunidades Autónomas gestionan el 8% del presupuesto y las Universidades un 2,1%.

**Gráfico 4. Distribución del presupuesto de las evaluaciones por gestor (n=138)**



Del conjunto de datos anteriores - número y presupuesto de las evaluaciones gestionadas por cada actor- es posible identificar algunos perfiles:

- La División de Evaluación de la SGCID gestiona aproximadamente un cuarto de los recursos dedicados a evaluación, aunque solo aporta el 7,8% del presupuesto global. Ello se debe a su participación en evaluaciones conjuntas financiadas por otros actores (la AECID, la FIIAPP y el SICA). Como cabe esperar de una unidad central de evaluación, el número de evaluaciones gestionado es limitado, si bien su presupuesto medio es el más alto del sistema.
- La Cooperación Descentralizada financia el mayor número de evaluaciones. Algunas Comunidades Autónomas (Asturias, Extremadura, Galicia y el País Vasco) gestionan algunas de sus evaluaciones, aunque el grueso de las evaluaciones financiadas por la Cooperación Descentralizada es gestionado por las ONGD. Se trata en la mayoría de los casos de evaluaciones con un presupuesto reducido.
- La AECID es el principal financiador de las evaluaciones de la Cooperación Española en cuanto al volumen de recursos aportados. Al mismo tiempo, ocupa el segundo lugar tanto en número de evaluaciones gestionadas – de manera autónoma o junto con sus socios- como en presupuesto gestionado.
- En este informe no se han tenido en cuenta las evaluaciones que las ONGD hayan podido llevar a cabo con recursos privados. Atendiendo al uso de fondos públicos, las ONGD son el actor que, tanto en número de evaluaciones como en presupuesto gestionado, tiene un mayor peso en la evaluación de la Cooperación Española.
- Las Universidades no financian evaluaciones con cargo a sus propios recursos y gestionan un número limitado de evaluaciones, que se corresponde con su peso relativo en el conjunto del sistema.

- Por último, la FIIAPP financia únicamente el 1% de las evaluaciones, pero su aportación supone casi el 8% del presupuesto. Todas las evaluaciones que ha financiado han sido evaluaciones conjuntas con la SGCID, en el marco del convenio de cooperación entre ambas.

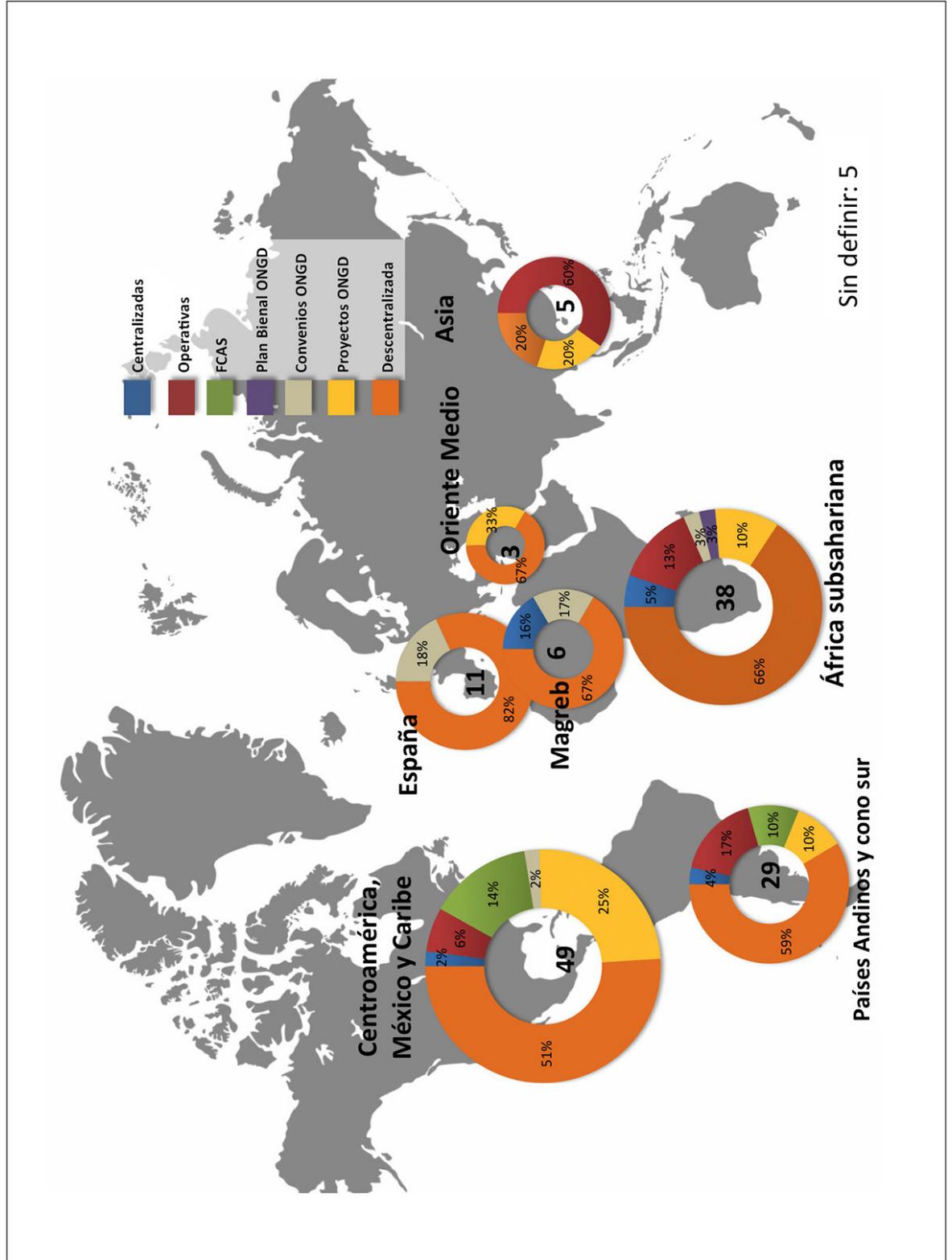
### **2.1.2 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LAS EVALUACIONES**

Como puede apreciarse en el gráfico 5, la subregión que concentra mayor número de evaluaciones es Centroamérica, México y el Caribe (33,6%), seguida por África Subsahariana (26%) y los Países Andinos y Cono Sur (19,9%). A mayor distancia, figura España (7,5%), bajo la que se agrupan principalmente las evaluaciones de educación para el desarrollo. El Magreb y Oriente Medio suponen el 6,2%, mientras que Asia apenas representa un 3,4%.

Esta distribución es muy similar a la reflejada en el Informe Anual de Evaluación de 2014 y, en términos generales, es coherente con la distribución geográfica de la AOD bilateral española desde la aprobación del III Plan Director.

El país en el que finalizaron más evaluaciones en 2015 fue Perú (12). Además, hay 5 evaluaciones para las que no se ha determinado un ámbito geográfico concreto, ya que abordan cuestiones de carácter general o intervenciones que tienen lugar en varias subregiones.

Gráfico 5. Número de evaluaciones por ámbito geográfico y tipología

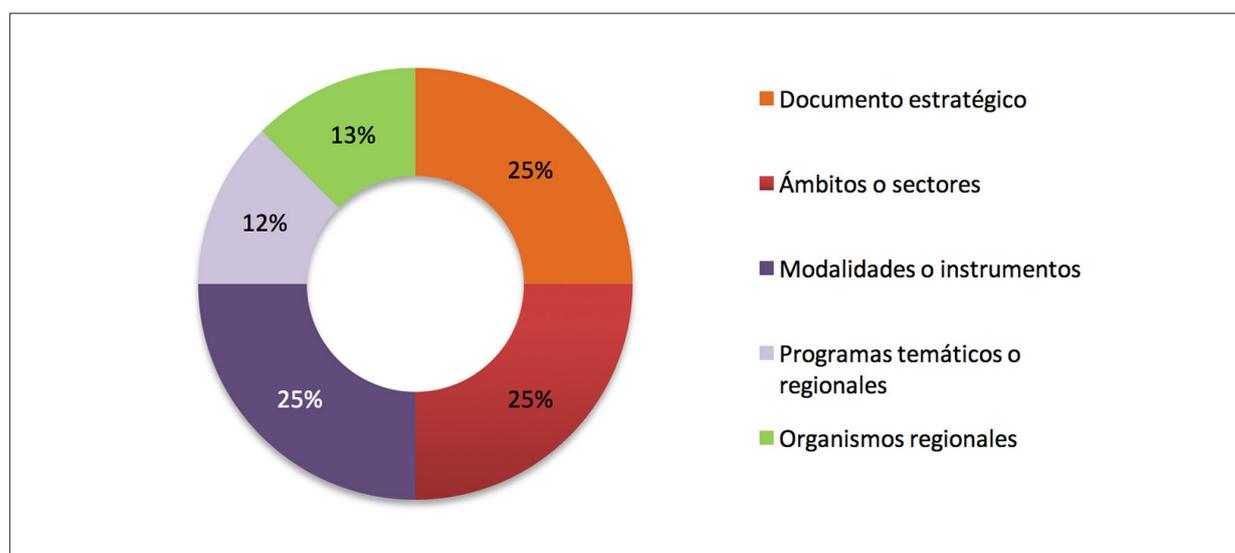


## 2.1.3 DISTRIBUCIÓN TEMÁTICA DE LAS EVALUACIONES

### Evaluaciones centralizadas

Dado que las evaluaciones centralizadas responden a una clasificación específica y no siempre abordan intervenciones concretas, su análisis se presenta de manera separada en función de las categorías en las que dichas evaluaciones se clasifican en el Plan Bienal de Evaluaciones 2015-2016.

**Gráfico 6. Distribución de evaluaciones centralizadas por tipología del Plan Bienal**



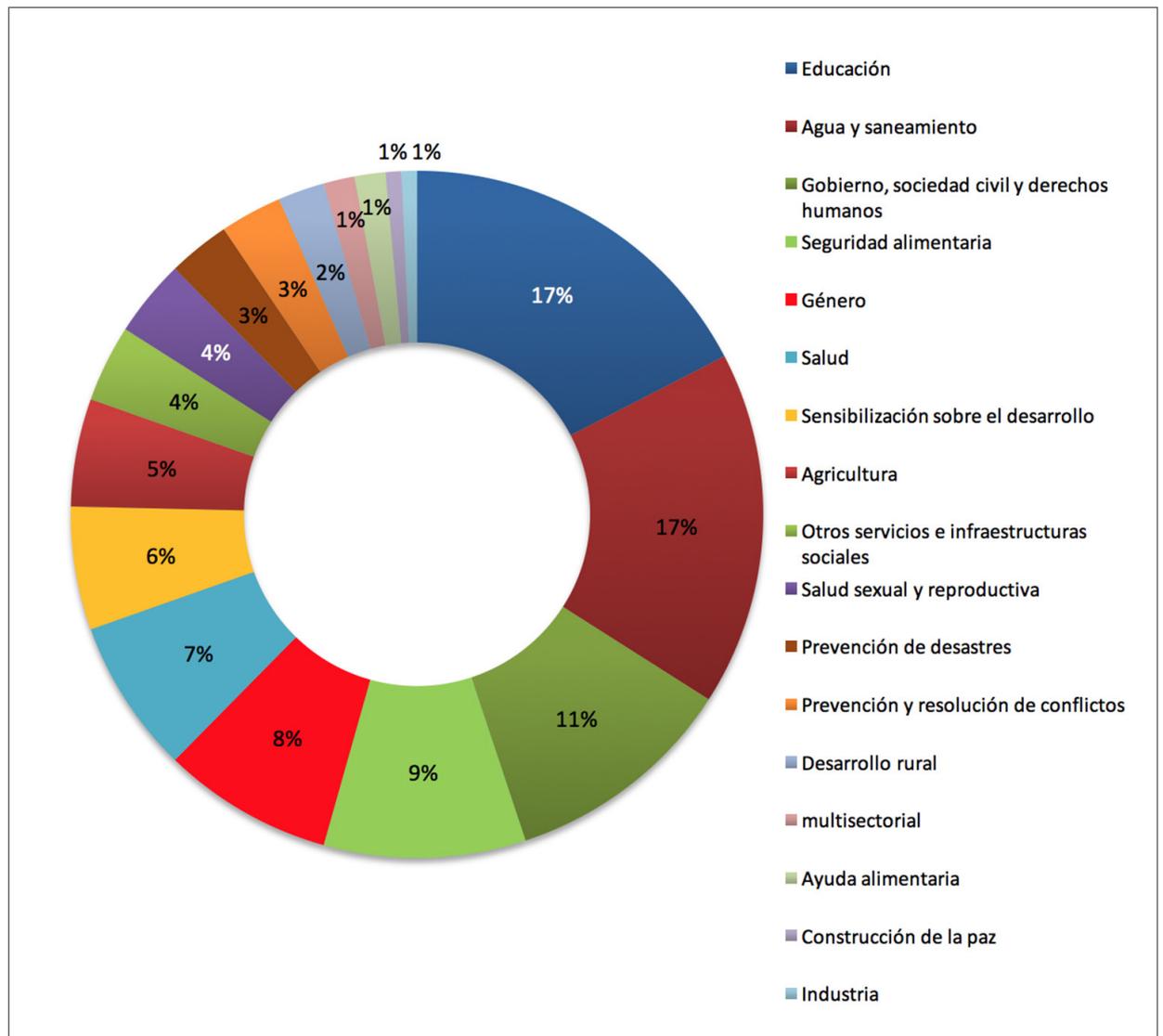
Mientras que 2014 estuvo marcado por un importante peso relativo de las evaluaciones a organismos internacionales (37%), seguidas de las evaluaciones de MAP (25%) y modalidades o instrumentos (16%), la distribución en 2015 es más equilibrada entre documentos estratégicos (Plan de Actuación Sectorial de Salud y Plan Director), ámbitos sectoriales (resiliencia y gobernabilidad) y modalidades e instrumentos (microfinanzas y apoyo al presupuesto a nivel regional). Se asegura así una cierta rotación de los objetos evaluados, al tiempo que ganan peso relativo las evaluaciones vinculadas a la planificación estratégica.

Durante 2015 se llevó a cabo una evaluación con el SICA, pero no se participó en evaluaciones conjuntas con organismos de Naciones Unidas ni con la Comisión Europea. Durante este período la SGCID continúa evaluando los organismos multilaterales a través de su participación en MOPAN, la red de evaluación del desempeño de los organismos multilaterales. En 2015 MOPAN introdujo cambios significativos en su metodología, de manera que ahora los ciclos de evaluación son más largos y abarcan a más organismos. Esto ha supuesto que los esfuerzos en este ámbito se concentraran en la definición de dicha metodología. En 2016 finalizarán los exámenes a los 12 organismos previstos. Dada su especial naturaleza, y con el fin de evitar distorsiones estadísticas, se ha decidido no incluir de manera individualizada estos exámenes en el cómputo de evaluaciones centralizadas.

## Resto de evaluaciones

Las evaluaciones finalizadas a lo largo del 2015 han abarcado un amplio número de sectores, tal y como se muestra en el Gráfico 7.

**Gráfico 7. Distribución sectorial de las evaluaciones finalizadas en 2015 (sin centralizadas)**

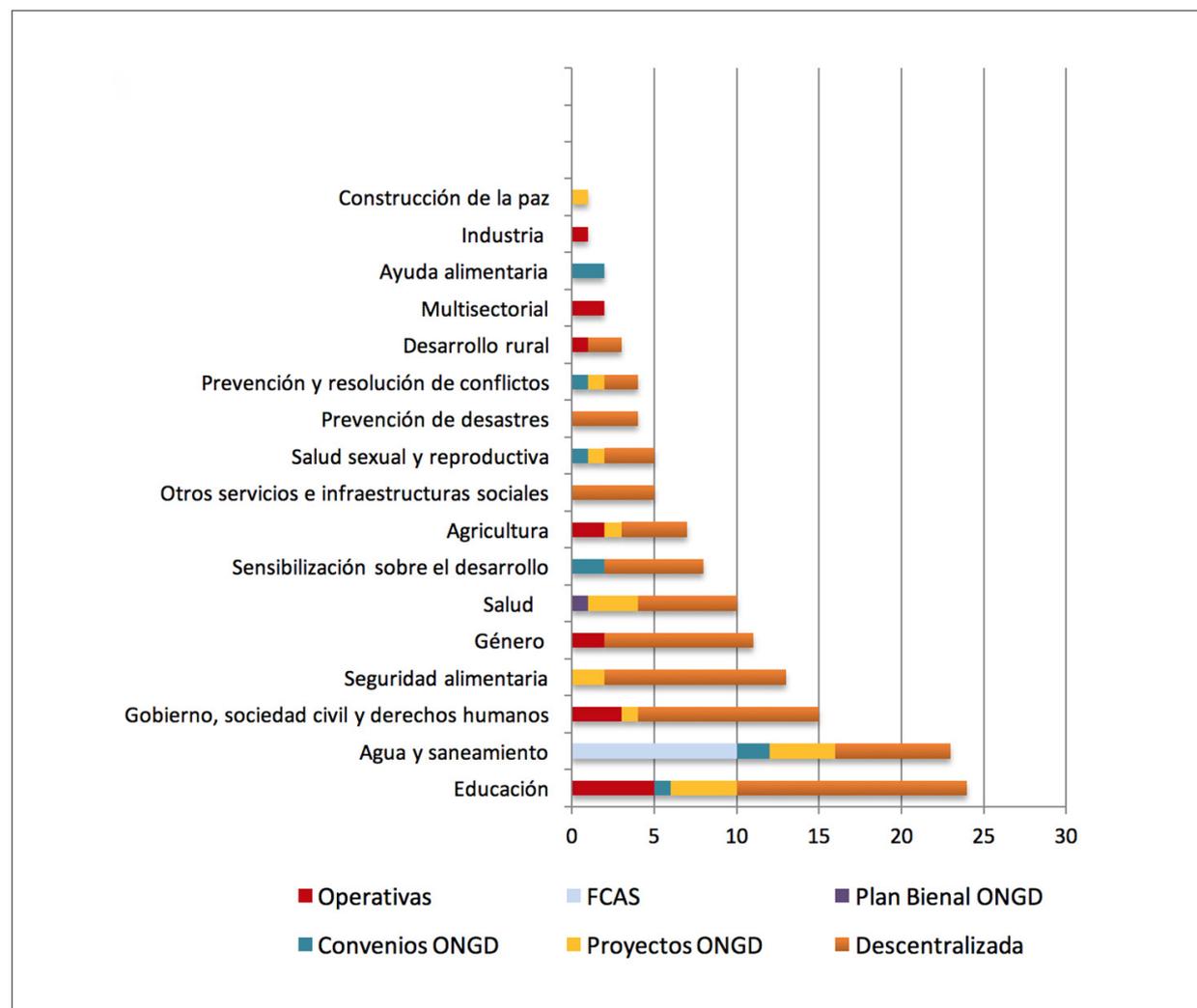


Respecto a 2014, destaca el incremento del peso relativo de las evaluaciones sobre educación (del 13% al 17%), agua y saneamiento (del 8% al 17%, en parte debido al aumento de las evaluaciones del FCAS) y sensibilización sobre el desarrollo (del 1% al 6%). Las evaluaciones sobre seguridad alimentaria, agricultura y desarrollo rural suponen, en conjunto, el 16% de las evaluaciones. Gobierno, sociedad civil y derechos humanos sigue ocupando una posición destacada, si bien descienden de un 26% al 11%. A su vez, el sector salud pasa de un 17%, en 2014, a un 11% en 2015 (incluyendo salud sexual y reproductiva).

Es interesante analizar la distribución por actores en cada uno de los sectores (Gráfico 8). Por número de evaluaciones, la Cooperación Descentralizada destaca en educación; gobierno, sociedad civil y derechos humanos y seguridad alimentaria. Las ONGD financiadas por la AECID

han evaluado en mayor medida intervenciones de agua y saneamiento, educación, y salud. A su vez, el mayor número de evaluaciones operativas se refiere a educación y a gobierno, sociedad civil y derechos humanos.

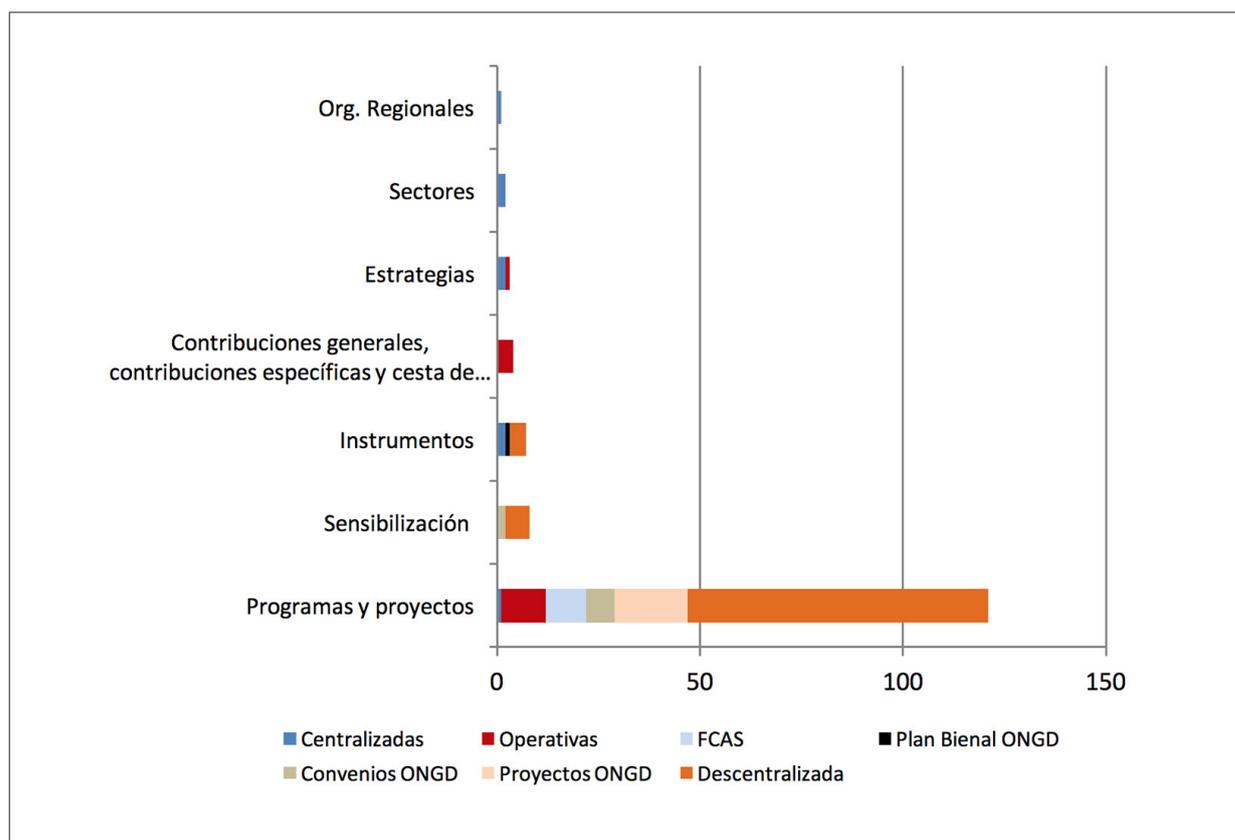
**Gráfico 8. Distribución sectorial en función del tipo de evaluaciones (sin centralizadas)**



#### 2.1.4 DISTRIBUCIÓN DE LAS EVALUACIONES POR MODALIDADES E INSTRUMENTOS

En lo que respecta a la distribución por modalidades, instrumentos y otros objetos de evaluación, los programas y proyectos concentran un 83,6% de las evaluaciones. Ello se corresponde, por un lado, con la prevalencia de este instrumento en la Cooperación Española y, por otro, con el hecho de que los objetos más evaluados son proyectos de ONGD. El 5,5 % de las evaluaciones abordan intervenciones de sensibilización y educación para el desarrollo. El 4,1% de las evaluaciones versan sobre instrumentos, lo que muestra una aproximación más estratégica que no se limita a intervenciones puntuales. Únicamente 3 evaluaciones, que suponen el 2,1% del total, han tenido como objeto estrategias sectoriales o geográficas. Finalmente, un 2,7% de las evaluaciones abordan apoyos presupuestarios y cestas de donantes; se trata de evaluaciones operativas, ya que la Cooperación Descentralizada no utiliza este tipo de instrumentos.

**Gráfico 9. Distribución de evaluaciones por modalidades, instrumentos y otros objetos**



## 2.2 BALANCE DEL CUMPLIMIENTO DEL PLAN BIENAL 2015-2016

Para el balance del cumplimiento de las previsiones del Plan Bienal de Evaluaciones 2015-2016 se han tomado como referencia los datos reportados por los diferentes actores en marzo de 2016, en el marco de la actualización del citado Plan Bienal.

EVALUACIONES PROMOVIDAS POR SGCID Y AECID							146
EVALUACIONES CENTRALIZADAS Y OTROS ESTUDIOS							21
	PLAN	↓	↑	ACT	P	EM	FIN
Documentos estratégicos	5	-	1	6	1	2	3
Modalidades o instrumentos	4	-	-	4	-	1	3
Organismos multilaterales	1	1	-	-	-	-	-
Programa país y Marcos de Asociación	2	1	-	1	-	1	-
Programas temáticos o regionales	2		1	3	-	-	3
Ámbitos o sectores	6	2	1	5	-	2	3
Organismos de ámbito regional	1		1	2	-	1	1
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>13</b>
EVALUACIONES OPERATIVAS							46
	55	22	13	46	25	5	16
EVALUACIONES SUJETAS A REGULACIÓN ESPECÍFICA							75
FCAS	41	11	1	31	17	3	11
Subvenciones de AECID a ONGD	19	5	30	44	1	15	28
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>16</b>	<b>31</b>	<b>75</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>39</b>
EVALUACIONES PROMOVIDAS POR OTROS ACTORES							237
ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO							2
IMSERSO	1	1		0			
MINECO	-	-	2	2	1	1	-
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-</b>
COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA							235
Andalucía - AACID	159	19	13	153	55	47	51
Asturias - AACD	-	-	6	6	-	-	6
Cataluña - ACCD	-	-	2	2	-	-	2
Castilla La Mancha	11	-	-	11	10	1	-
Comunidad valenciana	4	-	9	13	3	6	4
Extremadura - AEXCID	-	-	2	2	-	-	2
Galicia	13	1	18	30	18	-	12
Navarra	11	5	1	7	1	1	5
País Vasco - AVCD	6	-	1	7	3	-	4
Ayuntamiento de Bilbao	-	-	4	4	-	-	4
	<b>204</b>	<b>25</b>	<b>56</b>	<b>235</b>	<b>90</b>	<b>55</b>	<b>90</b>
TOTAL DE EVALUACIONES INCLUIDAS INICIALMENTE EN EL PLAN BIENAL							341
TOTAL DE EVALUACIONES ELIMINADAS TRAS LA ACTUALIZACIÓN							65
TOTAL DE EVALUACIONES INCORPORADAS TRAS LA ACTUALIZACIÓN							106
<b>TOTAL DE EVALUACIONES INCLUIDAS EN EL PLAN BIENAL TRAS LA ACTUALIZACIÓN</b>							<b>382</b>

<b>SIGNO</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>PLAN</b>	Evaluaciones incluidas en la versión inicial del Plan Bienal 2015-2016
<b>↓</b>	Evaluaciones eliminadas tras la actualización.
<b>↑</b>	Evaluaciones que se incorporan tras la actualización.
<b>ACT</b>	Evaluaciones del plan bienal tras la actualización.
<b>P</b>	Evaluaciones que siguen previstas pero todavía no han comenzado.
<b>EM</b>	Evaluaciones que estaban en marcha en el momento de finalizar la actualización.
<b>FIN</b>	Evaluaciones que han finalizado entre marzo de 2015 y marzo de 2016.
<b>CJ</b>	Evaluaciones cuya gestión es conjunta

En el documento de actualización del Plan Bienal se explican los cambios efectuados, que en parte tienen que ver con nuevas decisiones o ajustes a contextos cambiantes y en parte responden a mejoras en el sistema de tratamiento de la información, que han permitido identificar duplicidades o evaluaciones reportadas de manera incorrecta.

**Tabla 3. Grado de ejecución del Plan Bienal 2015-2016 tras su actualización**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>EVALUACIONES PREVISTAS</b>	<b>EVALUACIONES FINALIZADAS</b>	<b>% CUMPLIMIENTO</b>	<b>EVALUACIONES EN MARCHA</b>	<b>% EVALUACIONES FINALIZADAS Y EN MARCHA</b>
<b>Centralizadas</b>	21	13	61,9	7	95,2
<b>Operativas</b>	46	16	34,8	5	45,7
<b>FCAS</b>	31	11	35,5	3	45,2
<b>ONGD</b>	44	28	63,6	15	97,7
<b>AGE</b>	2	0	0,0	1	50,0
<b>Cooperación Descentralizada</b>	235	90	38,3	55	61,7
<b>TOTALES</b>	382	158	41,4	86	63,9

Si se comparan las evaluaciones finalizadas a marzo de 2016 con la previsión actualizada, el porcentaje global de ejecución del Plan Bienal se sitúa en un 41,7%. No obstante, es preciso tener en cuenta que las evaluaciones, especialmente las más complejas, requieren de varios meses para su ejecución, entendiendo ésta como el proceso que se inicia con la elaboración de los términos de referencia y que termina con la aprobación y difusión de los informes de evaluación. Por ello, resulta más ajustado considerar tanto las evaluaciones finalizadas como las que ya se encontraban en marcha en el momento de la actualización. De este modo, el porcentaje de ejecución del Plan Bienal 2015-2016 alcanzaría el 64,4%, un dato que puede valorarse positivamente teniendo en cuenta que las previsiones se refieren a las evaluaciones que deberían iniciarse en el periodo 2015-2016.

Atendiendo a las diferentes categorías que contempla el Plan Bienal, el mayor porcentaje de cumplimiento corresponde a las **evaluaciones de proyectos y convenios de ONGD** de las que, aproximadamente, dos tercios ya están finalizadas. Teniendo en cuenta las evaluaciones en marcha, el grado de cumplimiento es casi total (97,7%).

Las **evaluaciones centralizadas** también presentan un elevado grado de finalización (61,2%) a falta del inicio de una única evaluación antes de fin de 2016 para cumplir con las previsiones realizadas.

Las evaluaciones promovidas por la **Cooperación Descentralizada** avanzan a un ritmo algo más lento, si bien la previsión de cumplimiento es positiva si se considera que en marzo de 2016 ya estaban terminadas o en marcha el 61,7% de las evaluaciones planificadas.

Donde se observa un menor grado de cumplimiento, que ya se constataba en el anterior Informe Anual, es en relación a las **evaluaciones operativas y del FCAS**. Hay que tener en cuenta que la mayoría de estas evaluaciones se gestionan junto a los socios de la AECID, que son quienes las contratan con cargo a las subvenciones recibidas, por lo que el control de la Agencia sobre las mismas es relativo. Cabe señalar, además, que la ejecución ha mejorado respecto al periodo anterior. En el caso de las evaluaciones operativas, en 2014 finalizaron 11 evaluaciones, mientras que el 2015 se han completado 13. La mejora ha sido especialmente sustancial en el FCAS, donde en términos absolutos se ha pasado de 4 evaluaciones finalizadas en el periodo 2013-2014 a 11 evaluaciones en el periodo comprendido entre 2015 y marzo de 2016. En términos relativos, el grado ejecución ha ascendido desde un 17% a un 35,5%. No obstante, como ya señalara el Consejo de Cooperación en su informe sobre el Informe Anual de Evaluación de 2014, los datos sobre las evaluaciones operativas y del FCAS suponen una llamada de atención para considerar de manera más cuidadosa el modo en que estas evaluaciones se planifican y los tiempos, recursos y capacidades que requiere su ejecución.

## **2.3 ACTUACIONES DE LOS DIFERENTES ACTORES**

### **2.3.1 ACTUACIONES DE LA DIVISIÓN DE EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (SGCID)**

En el marco de las prioridades definidas en el IV Plan Director de la Cooperación Española, las competencias de la División de Evaluación de la SGCID se desplegaron en 2015 a través de las seis líneas de actuación previstas en la Comunicación Anual 2015:

<b>LÍNEA 1</b>	<b>Gestión de las evaluaciones centralizadas previstas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalización y publicación de 8 evaluaciones centralizadas.</li> <li>• Gestión de 12 procesos evaluativos.</li> </ul>
<b>LÍNEA 2</b>	<b>Planificación más estratégica de las evaluaciones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del Plan Bienal de Evaluaciones 2015-2016.</li> </ul>
<b>LÍNEA 3</b>	<b>Incremento de la calidad de las evaluaciones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantación de la ficha de calidad de las evaluaciones.</li> <li>• Puesta en marcha de la base de datos de profesionales de evaluación.</li> <li>• Difusión del índice comentado para la elaboración de términos de referencia de evaluaciones operativas.</li> </ul>
<b>LÍNEA 4</b>	<b>Fortalecimiento de las capacidades de evaluación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación y difusión de la instrucción para la gestión de evaluaciones.</li> <li>• Preparación de la red de puntos focales de evaluación AECID-SGCID.</li> <li>• Intercambio de información y coordinación con otros actores.</li> <li>• Participación en actividades formativas en materia de evaluación.</li> <li>• Apoyo a la Conferencia Bienal de la RELAC.</li> </ul>
<b>LÍNEA 5</b>	<b>Gestión del conocimiento y fomento de la cultura de evaluación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación y difusión del Informe Anual de Evaluación 2014.</li> <li>• Organización de un encuentro sobre la institucionalización de la evaluación en Iberoamérica y publicación de una relatoría.</li> <li>• Elaboración y difusión de 8 documentos de puntos clave.</li> <li>• Celebración de 7 talleres de presentación de evaluaciones.</li> <li>• Publicación "Políticas de evaluación en la cooperación para el desarrollo".</li> <li>• Gestión del repositorio de evaluaciones y dinamización de la página de evaluación del Portal de la Cooperación Española</li> <li>• Elaboración de un documento de reflexión sobre la Cooperación Española.</li> <li>• Consolidación del sistema de respuesta de gestión.</li> </ul>
<b>LÍNEA 6</b>	<b>Participación activa en redes internacionales de evaluación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en la red EVALNET.</li> <li>• Participación en la red MOPAN.</li> <li>• Participación en el Grupo de Evaluación del Desarrollo de los Estados Miembros y la Comisión Europea</li> <li>• Apoyo a la Conferencia Bienal de la Red de Evaluación de América Latina y Caribe.</li> <li>• Participación en la Semana Global de la Evaluación, organizada por Evalpartners.</li> <li>• Asistencia a la conferencia internacional "Evidence on a silver platter: Evaluation results for policy making in Development Cooperation"</li> </ul>

## **LÍNEA 1**

### **GESTIÓN DE LAS EVALUACIONES PREVISTAS EN EL BLAN BIENAL**

Durante 2015 se terminaron y publicaron 8 evaluaciones centralizadas. Siete de ellas fueron evaluaciones conjuntas. Aunque la División de Evaluación se implicó activamente en la gestión de todas ellas, sólo 4 de esas evaluaciones se contrataron directamente por la SGCID, por un importe de 126.248,16 €. Las otras 4 se financiaron con fondos de la Cooperación Española, pero fueron licitadas por otros actores. El presupuesto destinado por la SGCID a la función de evaluación fue de 162.539,88 €, que, además de las evaluaciones, incluyen la financiación de becas de viaje para la participación en la Conferencia Bienal de la RELAC, traducciones y otros gastos de gestión.

También se dio inicio o continuidad a otros 12 procesos evaluativos. Además, la División de Evaluación y Gestión del conocimiento de SGCID coordinó los trabajos de las visitas a Madrid y El Salvador del equipo que llevó a cabo el Examen de Pares, compuesto por el Secretariado del CAD de la OCDE y representantes de Alemania y el Reino Unido.

## LÍNEA 2

### PLANIFICACIÓN MÁS ESTRATÉGICA DE LAS EVALUACIONES

#### ELABORACIÓN DEL PLAN BIENAL DE EVALUACIONES 2015-2016

En colaboración con AECID y en consulta con los actores institucionales de la Cooperación Española, la División de Evaluación de la SGCID coordinó en el primer semestre de 2015 la elaboración del Plan Bienal de Evaluaciones 2015-2016.

Cabe recordar que el Plan Bienal recoge las evaluaciones reportadas de manera voluntaria por los diferentes actores, pero no es el resultado de un proceso unificado de toma de decisiones sobre el conjunto de evaluaciones de la Cooperación Española, ya que cada actor planifica sus propias evaluaciones, en el marco de sus competencias y criterios. Cada año es mayor el número de actores que colaboran en el reporte y el Plan Bienal tiene por ello una amplia cobertura que refleja con bastante precisión el panorama evaluativo de la Cooperación Española. No obstante, es probable que existan algunas evaluaciones que no hayan sido reportadas. En todo caso, si se compara este Plan con el anterior, incluyendo tanto la previsión inicial con la resultante tras la actualización, pueden destacarse los siguientes cambios:

El número de evaluaciones previstas inicialmente en este plan (341) es significativamente menor al que recogía el Plan Bienal anterior (477 evaluaciones y 5 actividades evaluativas). Esta diferencia es aún más apreciable tras las respectivas actualizaciones (379 evaluaciones y estudios en el Plan Bienal 2015-2016 frente a 608 evaluaciones y 4 actividades evaluativas en el Plan Bienal 2013-2014).

El número de **evaluaciones centralizadas** se reduce considerablemente, pasando de 37 evaluaciones, 8 exámenes de MOPAN y 2 sistematizaciones previstas en el periodo 2013-2014 a 21 ejercicios evaluativos previstos en el periodo 2015-2016. Este número se mantiene después de la actualización e incluye 15 evaluaciones y 6 sistematizaciones y otros estudios. Como ya se explicó en el momento de elaborar el Plan Bienal 2015-2016 y la Comunicación Anual 2015, esta reducción responde al objetivo de ajustar mejor el volumen de evaluaciones a las capacidades de la División de Evaluación de manera que los esfuerzos puedan focalizarse en la gestión del conocimiento y en la realización de evaluaciones y ejercicios de reflexión especialmente estratégicos.

En el caso de las **evaluaciones operativas** se produce un incremento entre ambos planes, pasando de 36 en el Plan Bienal anterior a 55 en el actual, que se han reducido a 46 tras la actualización.

Algo similar ocurre con las **evaluaciones del Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento**, que pasan de una previsión de 36 para el periodo 2013-2014 a 41 en el Plan Bienal actual, que se han reducido a 31 tras la actualización.

La reducción más significativa corresponde a las **evaluaciones de proyectos y convenios de ONGD financiados por AECID**. Este descenso se explica en gran medida por la aplicación de la Orden AEC/2909/2011, de 21 de octubre, por la que se establecen las bases para la concesión de subvenciones de cooperación internacional para el desarrollo, que ha supuesto la eliminación de la obligatoriedad de llevar a cabo evaluaciones intermedias de convenios y evaluaciones finales de proyectos en los que la subvención de la AECID fuera superior a 350.000 €. Así, se ha pasado de 200 evaluaciones previstas en el Plan Bienal 2013-2014 a 19 bajo el Plan Bienal actual, que se elevan a 44 tras la actualización.

En el caso de la **Cooperación Descentralizada** algunos de los cambios observados no responden a una mayor actividad evaluadora, sino que se explican por un incremento continuado en el número de actores que reportan sus previsiones. Así, se pasó de 159 evaluaciones en el Plan Bienal 2013-2014 a 274 tras la actualización de dicho plan en 2014. En el Plan Bienal 2015-2016 este número se redujo a 204. Tras la actualización de 2016, la cifra final es de 235 evaluaciones.

### **LÍNEA 3 INCREMENTO DE LA CALIDAD DE LAS EVALUACIONES**

#### **IMPLANTACIÓN DE LA FICHA DE CALIDAD DE LAS EVALUACIONES**

En 2015 se publicó en el Portal de la Cooperación Española la ficha de calidad de las evaluaciones. Tras su aplicación piloto en la evaluación del Programa ERICA, esta ficha se está utilizando en las evaluaciones iniciadas con posterioridad a su publicación. No se trata únicamente de un conjunto de criterios e indicadores para valorar con posterioridad la calidad de los informes de evaluación, sino que constituye también una herramienta de referencia para orientar el desarrollo de las evaluaciones e incluye algunos elementos de valoración sobre el propio proceso evaluativo.

#### **DIFUSIÓN DEL ÍNDICE COMENTADO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA EVALUACIONES OPERATIVAS**

Para incrementar su difusión, el índice comentado se publicó en el Portal de la Cooperación Española y se tradujo al inglés. Se ha buscado ofrecer unas pautas comunes, pero asegurar al mismo tiempo flexibilidad suficiente para adaptarse a las necesidades y características de cada evaluación en el diseño de los términos de referencia. Por ello, no se trata de un modelo tipo, sino que se incluyen unas indicaciones y una plantilla de referencia.

#### **PUBLICACIÓN DE NOTAS TÉCNICAS PARA LAS EVALUACIONES DE ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS PARA EL DESARROLLO Y PARA LAS EVALUACIONES DE COOPERACIÓN TRIANGULAR**

Con el fin de orientar las evaluaciones operativas que aborden estas temáticas, que se prevé sean cada vez más numerosas en la Cooperación Española, en el mes de mayo de 2015 se publicaron en el Portal de la Cooperación Española dos notas técnicas con orientaciones y referencias, que también se difundieron mediante correo electrónico.

## **PUESTA EN MARCHA DE LA BASE DE DATOS DE PROFESIONALES DE EVALUACIÓN ACCESIBLE ON-LINE A TRAVÉS DEL PORTAL DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA**

En 2015 se puso en marcha la base de datos de profesionales de evaluación, en la que al cierre de este informe se habían inscrito 40 profesionales y empresas. El objetivo de esta base de datos es facilitar la relación entre quienes contratan evaluaciones y quienes ofrecen estos servicios.

### **LÍNEA 4 FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE EVALUACIÓN**

#### **APROBACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA INSTRUCCIÓN PARA LA GESTIÓN DE EVALUACIONES EN LA SGCID Y LA AECID**

La instrucción, aprobada por el Secretario General de Cooperación Internacional para el Desarrollo en enero de 2015, se remitió a las unidades de la AECID en sede y en el exterior y está disponible en el Portal de la Cooperación Española. Durante el Encuentro Iberoamericano sobre Institucionalización de la Evaluación se mantuvo una reunión de trabajo con varios Responsables de Programas de la AECID para explicar su contenido.

#### **PREPARACIÓN DE LA RED DE PUNTOS FOCALES DE EVALUACIÓN SGCID-AECID**

La red de puntos focales todavía no se ha puesto en marcha. Durante 2015 la División de Evaluación comenzó a participar en las reuniones de las redes temáticas y sectoriales de la AECID, con el objetivo de conocer su experiencia y establecer las necesidades para la creación de una plataforma de trabajo colaborativo sobre evaluación en el *Sharepoint* de la Agencia. Durante el Encuentro Iberoamericano sobre Institucionalización de la Evaluación se mantuvo una reunión de trabajo con varios Responsables de Programas de la AECID para informarles acerca de la futura red y compartir sus necesidades y propuestas.

#### **INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN, COORDINACIÓN Y TRABAJO CONJUNTO CON OTROS ACTORES DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA**

Durante 2015 se mantuvo un intercambio de información con diferentes Ministerios y con la Cooperación Descentralizada a través de la red de puntos de contacto, a través de la cual se compartieron informes de evaluación y otros anuncios de interés.

Varias evaluaciones centralizadas iniciadas en 2015 han integrado en sus comités de seguimiento a representantes de diferentes instituciones y organizaciones de la Cooperación Española. A título de ejemplo, pueden destacarse las siguientes:

- Evaluación de la Estrategia de Educación para el Desarrollo: SGCID, AECID, Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, ONGD, Cooperación Descentralizada y Consejo de Cooperación.
- Evaluación de la colaboración entre la AECID y el Instituto de la Mujer: SGCID, AECID e Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades.

- Evaluación del MAP con Etiopía: SGCID, AECID y las Comunidades Autónomas de Cataluña y Madrid.

Durante 2015 la División de Evaluación mantuvo una reunión de coordinación con representantes del Ministerio de Economía y Competitividad para fomentar el intercambio de información y una mayor coordinación en las evaluaciones de operaciones de deuda. También se informa a dicho Ministerio de los exámenes de MOPAN relativos a instituciones financieras internacionales.

## **ACTIVIDADES FORMATIVAS EN MATERIA DE EVALUACIÓN**

En 2015 la División de Evaluación impartió un taller de capacitación para el personal de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) sobre elaboración de términos de referencia y gestión de evaluaciones. El taller tenía los siguientes objetivos: conocer y analizar el proceso de elaboración de términos de referencia para la gestión de evaluaciones; profundizar en el conocimiento del proceso de gestión de evaluaciones; e identificar algunos elementos clave para favorecer la calidad de las evaluaciones, tanto en su diseño como en su implementación.

También se impartieron dos clases, sobre evaluación y gestión del conocimiento, respectivamente, en el curso de cooperación internacional para el desarrollo organizado por la Escuela Diplomática.

La División de Evaluación participó como ponente en un seminario organizado por la Universidad Loyola Andalucía, titulado “La evaluación de impacto: un instrumento para el aprendizaje y la formulación de estrategias y políticas de desarrollo basadas en evidencias”, que tuvo lugar en Sevilla el 11 de diciembre.

Se han asesorado algunas evaluaciones operativas y varios Responsables de Programas de OTC de América Latina participaron en el Encuentro Iberoamericano sobre Institucionalización de la Evaluación. Se concederá mayor atención a la formación específica para el personal de la AECID una vez esté en funcionamiento la red de evaluación SGCID-AECID.

En apoyo a los profesionales de evaluación de los países socios, en coordinación con la Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe (RELAC), se concedieron 10 becas para asistir a la IV Conferencia de la RELAC, que tuvo lugar en Lima en marzo de 2015.

## LÍNEA 5

### GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y FOMENTO DE LA CULTURA DE EVALUACIÓN

#### UTILIZACIÓN DE DIFERENTES PRODUCTOS Y FORMATOS COMUNICATIVOS ADAPTADOS A LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS DIFERENTES AUDIENCIAS Y TIPOS DE INTERESADOS

Aunque no se ha elaborado un documento de pautas para la difusión de las evaluaciones, la División de Evaluación está llevando varias actividades de difusión tomando como base lo establecido en la Política de Evaluación:

- Todas las evaluaciones terminadas en 2015 y otros documentos elaborados por la División de Evaluación, como el Informe Anual de Evaluación 2014, fueron publicados en el Portal de la Cooperación Española (en funcionamiento desde abril de 2014) y en la cuenta de twitter @cooperacionESP.
- Para facilitar su identificación y lectura, en el Portal se presentan de manera separada diferentes productos de las evaluaciones: informe completo, informe sintético, anexos y puntos clave.
- Se han publicado en papel informes sintéticos de las evaluaciones con una extensión aproximada de 25 páginas, que condensan los hallazgos, conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones de las evaluaciones. Estos documentos se han distribuido a los principales involucrados en las intervenciones evaluadas en sede y en los países socios, así como a las Comisiones de Cooperación Internacional para el Desarrollo del Congreso de los Diputados y del Senado, al Consejo de Cooperación al Desarrollo, a los actores de la Cooperación Descentralizada y a varias bibliotecas y centros universitarios.
- Se han elaborado “puntos clave” de las evaluaciones, que resumen en un máximo de 4 páginas las ideas principales de los informes de evaluación, con el fin de facilitar la comprensión de los resultados de las evaluaciones y fomentar así su uso. Este documento se distribuye en papel a las personas implicadas en la toma de decisiones y en la gestión de los temas que han sido evaluados y se difunde ampliamente en formato digital.
- Para promover una mayor implicación de los países socios y contribuir a la mutua rendición de cuentas, los procesos de evaluación en países francófonos y lusófonos se han desarrollado enteramente en francés y en portugués, respectivamente. Además, se han traducido al inglés cuatro resúmenes de las evaluaciones publicadas en español y se han traducido al español tres informes sintéticos de evaluaciones realizadas en otros idiomas. Para facilitar una mayor difusión de sus contenidos en la comunidad internacional del desarrollo, se tradujeron al inglés las lecciones aprendidas del Informe Anual de Evaluación 2014 y el resumen de la publicación “*Políticas de evaluación en la cooperación para el desarrollo. Diferentes aproximaciones a una realidad cambiante*”.

- Durante 2015 se editaron un total de 27 publicaciones<sup>7</sup>, que supusieron una ejecución del 72% del programa editorial previsto. Este nivel de ejecución se explica porque se incluyeron inicialmente informes de evaluación de procesos evaluativos que se han alargado más de lo previsto y que finalizarán ya en 2016.
- Además de las publicaciones en papel y en formato electrónico, se realizaron presentaciones de resultados de todas las evaluaciones finalizadas en 2015 y de las sistematizaciones de la cooperación de la AECID con pueblos indígenas y población afrodescendiente.
- Cabe señalar el incremento de este tipo de presentaciones en 2015 (9) respecto a 2014 (5). Los participantes fueron principalmente directivos y gestores de las intervenciones evaluadas. En varios casos se incluyó a las OTC implicadas mediante videoconferencia y en la evaluación sobre microfinanzas también se contó con representantes de la principal contraparte colombiana. En la mayoría de las evaluaciones también hubo una sesión de devolución en los países por parte del equipo evaluador una vez finalizado el trabajo de campo.

## **MANTENIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DEL REPOSITORIO DE EVALUACIONES DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA Y DINAMIZACIÓN DE LA PÁGINA DE EVALUACIÓN DEL PORTAL DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA**

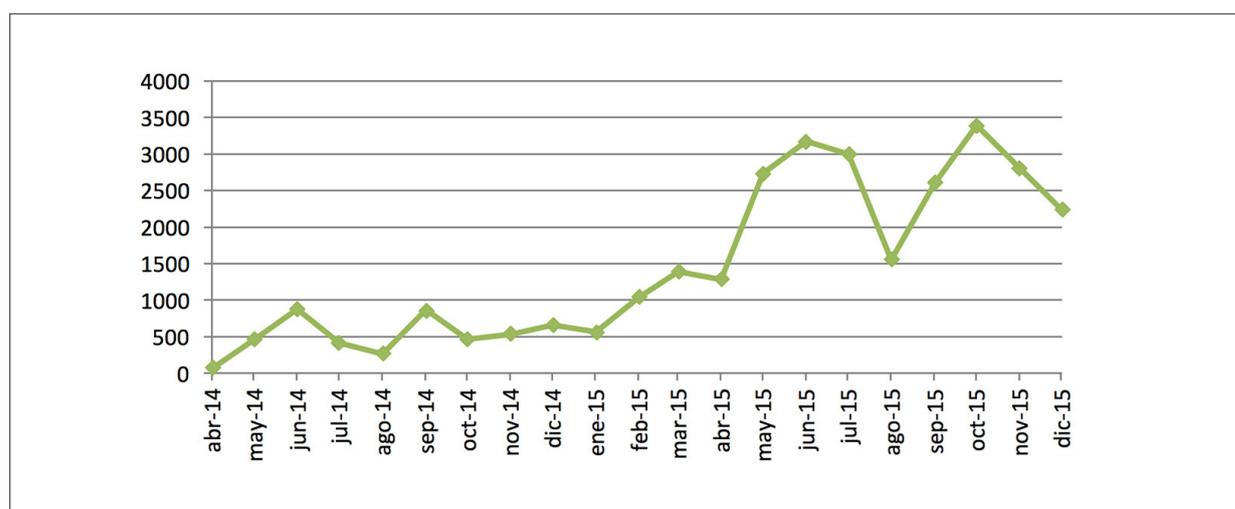
Para facilitar el acceso público y centralizado a las evaluaciones, este repositorio, accesible a través del Portal de la Cooperación Española, incluye las evaluaciones del conjunto de actores de la Cooperación Española que reportan los informes finales y autorizan su difusión. Todas las evaluaciones centralizadas y gran parte de las evaluaciones de la AECID están ya disponibles. En el momento de redactar este informe, el repositorio incluía información sobre 250 evaluaciones, lo cual supone un avance relevante frente a las 137 evaluaciones publicadas en 2014. No obstante, el gran reto sigue siendo incorporar un mayor número de evaluaciones de las ONGD y de la Cooperación Descentralizada, que son las más numerosas de nuestro sistema de cooperación. Dado que el MAEC no es titular de los derechos de autor sobre esas evaluaciones, no puede publicar los informes sin la correspondiente autorización.

Desde su lanzamiento la sección de evaluación del Portal de la Cooperación Española ha tenido un total de 30.359 visitas, según la estadística de la página. Estas visitas suponen entre un 15 y un 20% de las visitas al Portal<sup>8</sup>. Se aprecia, además, una tendencia creciente en las visitas (gráfico 10). Adicionalmente, el porcentaje de visitantes que repiten es significativo (37%).

---

<sup>7</sup> Según el sistema de gestión de publicaciones oficiales de la Administración General del Estado (SICOPO), se considera “publicación” un documento en un formato. Un mismo documento en papel y en formato on-line se contabilizaría como dos publicaciones.

**Gráfico 10. Evolución de las visitas a la página de evaluación**



## **ORGANIZACIÓN DE SEMINARIOS Y PUBLICACIÓN DE MATERIALES DE REFERENCIA PARA FOMENTAR LA CULTURA DE EVALUACIÓN Y COMPARTIR CONOCIMIENTOS**

En 2015, como parte de la contribución de España al Año Internacional de Evaluación, la División de Evaluación y Gestión del Conocimiento de la SGCID, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administraciones y Políticas Públicas (FIAPP) organizaron de manera conjunta el “Encuentro Iberoamericano sobre Institucionalización de la Evaluación”, que tuvo lugar en el Centro de Formación de la Cooperación Española en Cartagena de Indias (Colombia) del 30 de septiembre al 2 de octubre de 2015. El encuentro tuvo un triple objetivo: propiciar el análisis comparado sobre la institucionalización de la evaluación en los países iberoamericanos; favorecer el intercambio de reflexiones y experiencias; y fomentar la cultura de evaluación de las políticas y programas públicos como instrumento de transformación y desarrollo. La relatoría del encuentro y la valoración de los participantes en el mismo se publicaron en la Colección EGES y están disponibles en el Portal de la Cooperación Española.

En 2015 se publicó también un número de la Colección EGES titulado *Políticas de evaluación en la cooperación para el desarrollo. Diferentes aproximaciones a una realidad cambiante*. Se trata de un artículo que presenta el resultado del análisis de los contenidos de las políticas de evaluación de cooperación internacional para el desarrollo de algunas agencias bilaterales y multilaterales. El germen inicial de esta comparativa se llevó a cabo en 2012 con el fin de alimentar la elaboración de la vigente Política de Evaluación de la Cooperación Española. Esta publicación buscó compartir este trabajo y ofrecer cierta información más actualizada sobre las tendencias en las políticas de evaluación.

<sup>8</sup> La mayoría de las visitas al Portal provienen de España (58%). América Latina supone un 27%. A mucha mayor distancia, le siguen los visitantes de otros países europeos (6%) y de América del Norte (3%).

## **EJERCICIO DE REFLEXIÓN SOBRE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA**

Conforme a lo anunciado en la Comunicación Anual 2015, como parte de la gestión del conocimiento, durante el segundo semestre del año la División de Evaluación llevó a cabo un estudio denominado “Reflexiones sobre la política española de cooperación internacional para el desarrollo ante los retos del nuevo escenario global”. En él se revisan las principales tendencias y retos de los nuevos contextos del desarrollo, se ofrece un diagnóstico de la Cooperación Española centrado en el periodo 2007-2014, y se plantean algunas propuestas para contribuir a un proceso de análisis y toma de decisiones de mayor alcance vinculado a la elaboración del V Plan Director. El documento, disponible en el Portal de la Cooperación Española, se presentó en el Consejo de Cooperación al Desarrollo y en la Comisión Interterritorial de Cooperación para el Desarrollo, y se remitió a los grupos parlamentarios.

## **RENDICIÓN DE CUENTAS AL PARLAMENTO**

La promoción de una mayor cultura de evaluación implica también la rendición de cuentas a las Cortes Generales. Para ello, se remiten a los grupos parlamentarios los informes sintéticos de las evaluaciones centralizadas y los documentos relevantes sobre evaluación. Además, el Secretario General de Cooperación Internacional para el Desarrollo compareció en dos ocasiones durante 2015 ante las Comisiones de Cooperación Internacional de ambas Cámaras para tratar temas de evaluación. En la primera de ellas presentó el Informe Anual de Evaluación 2014 y el Plan Bienal de Evaluaciones 2015-2016. En la segunda informó sobre las principales actuaciones realizadas desde 2012 hasta 2015.

## **CONSOLIDACIÓN DEL SISTEMA DE RESPUESTA DE GESTIÓN**

El análisis del sistema de respuesta de gestión se aborda con detalle en el capítulo 3.

### **LÍNEA 6**

#### **PARTICIPACIÓN ACTIVA EN REDES INTERNACIONALES DE EVALUACIÓN**

##### **RED DE EVALUACIÓN DEL COMITÉ DE AYUDA AL DESARROLLO (EVALNET)**

Evalnet es la red de evaluación del CAD. La División de Evaluación participó en la única reunión celebrada en 2015, que tuvo lugar entre los días 15 y 16 de junio. En el marco de esta red cabe destacar que la Cooperación Española apoyó la realización de un estudio sobre evaluaciones colaborativas con los países socios, contribuyendo a la financiación de los estudios de país de Bolivia y Colombia y supervisando los productos entregados en este último caso.

##### **MULTILATERAL ORGANISATIONS PERFORMANCE ASSESSMENT NETWORK (MOPAN)**

En 2015, la implicación en la red MOPAN se focalizó en torno a los documentos metodológicos y estratégicos. El nuevo marco común metodológico de evaluación -que se ha denominado MOPAN 3.0- se desarrolló durante 2014. Con la actual metodología hay dos fases claramente identificadas:

1. Análisis documental (Interim Document Review-IDR). Revisiones documentales sobre evaluaciones previas e informes que permitan analizar los resultados conseguidos por cada organización.
2. Análisis de desempeño. Recolección de datos mediante encuestas y entrevistas para obtener información sobre el desempeño y gestión de cada organización.

Además, se incrementa el número de organismos evaluados, en un proceso que abarca dos años. La nueva metodología se ha estado aplicando por primera vez en el bienio 2015-2016, durante el que 12 organismos serán objeto de evaluación.

## **GRUPO DE RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN DEL DESARROLLO DE LOS ESTADOS MIEMBROS Y LA COMISIÓN EUROPEA**

En 2015 hubo una única reunión, el 6 de marzo. Estas reuniones permiten a los Estados miembros conocer el trabajo de la Comisión Europea, formular propuestas, intercambiar experiencias y proponer evaluaciones conjuntas. En 2015 se presentaron los resultados de un estudio sobre la utilización de las evaluaciones del desarrollo llevadas a cabo por la Comisión y el informe del Tribunal de Cuentas Europeo sobre los sistemas de seguimiento y evaluación.

## **CONFERENCIA BIENAL DE LA RED DE EVALUACIÓN DE AMÉRICA LATINA Y CARIBE (RELAC)**

La División de Evaluación participó en la IV Conferencia de la Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe (RELAC), que tuvo lugar en Lima entre el 11 y el 13 de marzo de 2015. Además, se financiaron 10 becas para participantes latinoamericanos.

## **EVALPARTNERS**

Evalpartners es una red internacional integrada por representantes de unidades de evaluación de organizaciones de Naciones Unidas, de la cooperación bilateral, de redes y sociedades nacionales y regionales de evaluación y del ámbito de la consultoría, que apoya la profesionalización de la función de evaluación y el fomento de la cultura evaluativa. Durante los días 23 a 25 de noviembre tuvo lugar en Nepal la Semana Global de la Evaluación. Se trató de un evento para debatir sobre el papel de la evaluación en la nueva agenda del desarrollo, en el que, además de presentarse nuevas iniciativas promovidas en el marco de Evalpartners, se abordaron cuestiones como la necesidad de fortalecer las capacidades de evaluación en todos los países.

## PARTICIPACIÓN EN SEMINARIOS Y CONFERENCIAS INTERNACIONALES

La División de Evaluación asistió a la conferencia internacional de cooperación al desarrollo “Evidence on a silver platter: Evaluation results for policy making in Development Cooperation”. Esta conferencia, organizada por el Instituto Alemán de Evaluación del Desarrollo (DEval), se celebró en Berlín durante los días 5 y 6 de noviembre y estuvo dedicada íntegramente al análisis de vías para conseguir que las evaluaciones de cooperación al desarrollo mejoren su incidencia en la toma de decisiones, aunando tanto la relevancia política como la calidad metodológica.

### 2.3.2 ACTUACIONES DE LA AECID

<b>LÍNEA 1</b>	<b>Gestión de evaluaciones</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Finalización de 17 evaluaciones operativas</li><li>• Finalización de 10 evaluaciones del Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento</li><li>• Finalización de 28 evaluaciones de proyectos y convenios de ONGD</li><li>• Finalización de 1 evaluación del Plan Bienal de Evaluaciones de ONGD</li></ul>
<b>LÍNEA 2</b>	<b>Gestión del conocimiento</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lanzamiento del Plan Interconecta</li><li>• Lanzamiento de comunidades de práctica colaborativa y Sharepoint</li></ul>
<b>LÍNEA 3</b>	<b>Fortalecimiento de capacidades de evaluación</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Apoyo a la Asociación Marroquí de Evaluación</li><li>• Curso sobre Evaluación de Políticas Públicas</li></ul>

### LÍNEA 1 GESTIÓN DE EVALUACIONES

La actividad evaluadora de la AECID se desarrolló principalmente en tres ámbitos: i) participación en las evaluaciones centralizadas gestionadas a través de los comités de seguimiento; ii) gestión de evaluaciones operativas iii) gestión y/o acompañamiento de las evaluaciones de regulación específica, generalmente con la participación de otros actores.

### EVALUACIONES OPERATIVAS

Durante 2015 finalizaron las 16 evaluaciones incluidas en el Anexo 2.

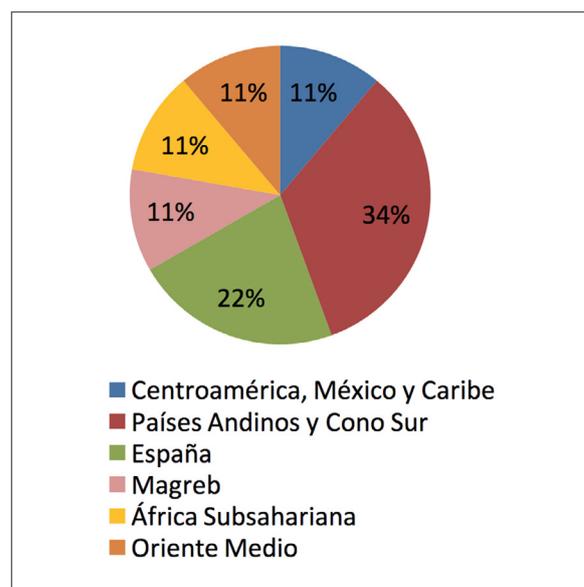
### EVALUACIONES SUJETAS A REGULACIÓN ESPECÍFICA

### EVALUACIONES DEL PLAN BIENAL DE EVALUACIONES DE ONGD

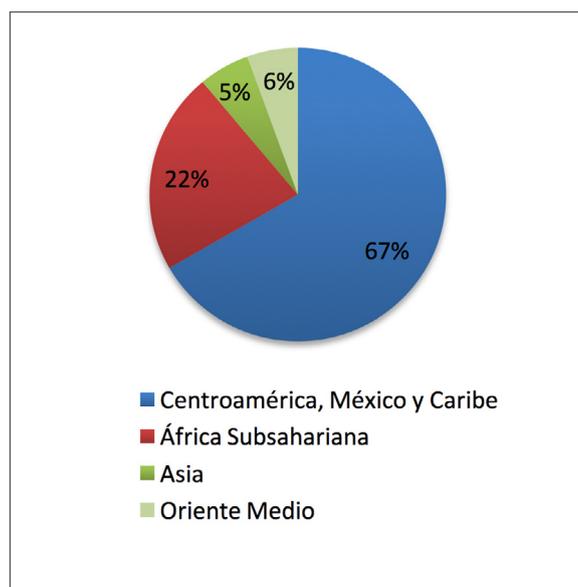
En 2015 finalizó la primera evaluación del Plan Bienal de Evaluaciones de ONGD 2014-2015, “Evaluación externa de actuaciones de ONGD en salud en Mozambique financiadas por la Agencia Española de Cooperación Internacional de Desarrollo 2005-2012”, que se gestionó por el Departamento de ONGD de AECID, en coordinación con la SGCID y con la Coordinadora de ONGD de España. A lo largo de 2015 finalizaron 27 evaluaciones de intervenciones, de las cuales 9 fueron evaluaciones de convenios y 18 evaluaciones de proyectos. 17 de estas evaluaciones

fueron voluntarias y 10 obligatorias<sup>9</sup>. Como muestran los gráficos 11 y 12, las evaluaciones de proyectos se concentraron mayoritariamente en Centroamérica, México y Caribe, mientras que las de convenios tienen una distribución más repartida, en la que destacan los Países Andinos y el Cono Sur.

**Gráfico 12. Distribución geográfica de evaluaciones de convenios de ONGD (n=9)**



**Gráfico 11. Distribución geográfica de evaluaciones de proyectos de ONGD (n=18)**



## EVALUACIONES DEL FONDO DE COOPERACIÓN PARA AGUA Y SANEAMIENTO (FCAS)

Durante 2015 finalizaron 10 evaluaciones del FCAS, de las cuales 5 fueron finales y 5 intermedias. Estas evaluaciones se contratan y gestionan por las instituciones y organizaciones beneficiarias del Fondo, con la participación de la AECID.

### LÍNEA 2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento es un proceso transversal clave para la AECID. A nivel general cabe destacar el arranque en 2015 del proceso de reflexión para elaborar unas orientaciones institucionales en esta materia. Dicho proceso se llevó a cabo mediante talleres con personal de sede, directivos de unidades del exterior y miembros de la Red de puntos focales de Eficacia y Calidad (en el marco de las Jornadas del Grupo de Trabajo de Eficacia y Calidad). Ello ofreció elementos básicos de diagnóstico que fueron siendo profundizados a través de un cuestionario que completaron más de 200 personas de la Agencia.

<sup>9</sup> Estas evaluaciones estaban sujetas a la Orden AEC/I 3030/2005, de 27 de abril, por lo que su gestión correspondió a las ONGD beneficiarias de las subvenciones

Otro elemento general fue la línea de formación sobre gestión del conocimiento iniciada el año anterior. Como fruto de esos cursos, se presentaron 5 iniciativas de puesta en práctica de la gestión del conocimiento en un taller en sede. También se elaboró la primera “Herramienta de Conocimiento AECID” con base a una de estas iniciativas.

Un instrumento importante para llevar la gestión del conocimiento a la práctica es la plataforma virtual de las Redes de Conocimiento, que se inauguró en 2015. Esta herramienta posibilitará dar un salto de calidad al trabajo colaborativo de estas redes, que involucran a muchas personas de sede y terreno.

Para avanzar en la gestión del conocimiento es preciso contar además con iniciativas que sitúen el conocimiento en el centro de la oferta de cooperación. Tal es el caso de Interconecta, un programa multi-dimensional para América Latina y el Caribe lanzado en 2015. La División de Evaluación de la SGCID viene acompañando el diseño y la planificación de este programa para facilitar desde un inicio su evaluabilidad posterior.

En 2015 se publicó la Memoria AECID 2014, una herramienta para dar a conocer sus actividades a lo largo del año; es de destacar que se incluye un apartado específico sobre la gestión del conocimiento.

### **LÍNEA 3**

#### **FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE EVALUACIÓN**

En 2015 la AECID financió el proyecto “Mejorar la contribución de las organizaciones de la sociedad civil al diálogo sobre las políticas públicas de desarrollo”, que incluye entre sus objetivos promover y acompañar el proceso de institucionalización de la función de la evaluación en Marruecos. Para ello, se plantean algunas acciones de apoyo a la Asociación Marroquí de Evaluación (AME), que también ha recibido aportaciones de la Agencia Catalana de Cooperación para el Desarrollo (ACCD).

La AECID también patrocinó la primera edición del curso sobre evaluación de políticas públicas, coordinado por Fundación CEDDET y la Agencia Estatal de Evaluación y Calidad. El curso, que se desarrolló entre el 2 de noviembre y el 13 de diciembre de 2015, tenía como objetivo posibilitar la adquisición de habilidades y competencias sobre la evaluación en el ámbito de la Administración pública, de manera que los alumnos puedan llevar a cabo una evaluación, dirigirla o analizarla de forma crítica.

#### **2.3.3 ACTIVIDAD EVALUATIVA DE OTROS ACTORES DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA**

Para conocer la actividad evaluativa de los actores institucionales de la Cooperación Española, desde la División de Evaluación de SGCID se solicitó información a las 17 Comunidades Autónomas, a la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), a las Universidades a través de la Conferencia de Rectores de las Universidades de España (CRUE) y al resto de Ministerios que durante 2015 gestionaron ayuda oficial al desarrollo (AOD). Se recoge a continuación de manera resumida la información proporcionada por las instituciones que respondieron a dicha solicitud.

## **ACTUACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO**

### **DEPARTAMENTOS MINISTERIALES**

A lo largo del 2015 no se ha reportado la finalización de ninguna evaluación sobre AOD en el ámbito de la Administración General del Estado, más allá de las realizadas por el propio Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación.

### **FUNDACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA DE ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS (FIIAPP)**

A lo largo del 2015 no se ha reportado la finalización de ninguna evaluación sobre AOD en el ámbito de la Administración General del Estado, más allá de las realizadas por el propio Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación.

Además de participar en la gestión de algunas evaluaciones conjuntas con la División de Evaluación de la SGCID, la FIIAPP desarrolló en 2015 labores de asistencia técnica para el fortalecimiento de las capacidades de evaluación en América Latina. Así, fruto de las actividades desarrolladas en el área de Finanzas Públicas del Programa EUROsocial de la Unión Europea con un grupo de instituciones pertenecientes a 5 países (Costa Rica, Ecuador, Perú, Paraguay y Uruguay), se creó el Grupo de Trabajo Interinstitucional de Evaluación de Políticas Públicas (Evalual).

El grupo ha definido una hoja de ruta para la institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la región y se han articulado una serie de actividades en función de las demandas presentadas por los países, las cuales incluían aspectos orientados hacia la definición de políticas de evaluación y agendas nacionales, sensibilización, elaboración de diagnósticos institucionales, mejora de diseño y gestión de evaluaciones, y la creación de herramientas comunes que permitieran una mejor gestión del conocimiento. Las principales actividades realizadas en 2015 incluyen:

- Asesoría especializada a CEPLAN, Perú, para fortalecimiento en capacidades de seguimiento y evaluación.
- Asistencia técnica para el Fortalecimiento de la Agenda Anual de Evaluaciones Públicas en Uruguay.
- Asistencia Técnica para Evaluación de Programa de Desconcentración de la Seguridad Ciudadana en Ecuador.
- Revisión metodológica, participación en procesos de análisis en evaluaciones de políticas públicas en Ecuador.
- Visita de intercambio de MIDEPLAN de Costa Rica a la AGEV-OPP de Uruguay para el fortalecimiento del Sistema Nacional de Evaluación en Costa Rica.
- Taller sobre Institucionalización de la Evaluación de Políticas Públicas.
- Taller del Grupo de Trabajo Interinstitucional de Evaluación de Políticas Públicas.

- Estudio comparado sobre sistemas de evaluación en la Unión Europea y América Latina.
- Manual de buenas prácticas en la sistematización de la evaluación de políticas públicas.
- Herramientas informáticas para repositorios de evaluación.
- Guía para el diseño, gestión y utilización de evaluaciones de programas y políticas públicas.
- Guía para el monitoreo y evaluación de resultados de los Núcleos de Asistencia Fiscal (NAF).

## **ACTUACIONES DE LA COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA**

### **COMUNIDADES AUTÓNOMAS**

Las 17 Comunidades Autónomas han reportado a la SGCID información sobre las evaluaciones desarrolladas durante 2015. De estas, sólo 9 han finalizado procesos de evaluación durante el ejercicio<sup>10</sup>. La Comunidad Autónoma que más ha invertido en la realización de evaluaciones en 2015 ha sido Andalucía.

### **ENTIDADES LOCALES**

En lo que respecta a las entidades locales, sólo los ayuntamientos de Bilbao y Córdoba respondieron a la solicitud de información. El Ayuntamiento de Córdoba manifestó no haber desarrollado actividad evaluativa durante el año 2015, mientras que el Ayuntamiento de Bilbao financió 4 evaluaciones, que fueron gestionadas por ONGD.

## **ACTUACIONES DE LAS UNIVERSIDADES**

Para recabar información sobre universidades se consultó a la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas (CRUE). Del total de universidades que la integran -50 universidades públicas y 26 privadas-, únicamente las Universidades de Málaga y Almería y el Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe de la Universidad de Deusto reportaron haber llevado a cabo evaluaciones en 2015, que fueron financiadas por las Comunidades Autónomas de Andalucía y el País Vasco.

---

<sup>10</sup> Se incluye un listado completo de las evaluaciones finalizadas en 2015 en el anexo I.

## 3. SEGUIMIENTO DE LAS RESPUESTAS DE GESTIÓN

---

### 3.1 BALANCE DEL SISTEMA DE RESPUESTA DE GESTIÓN

#### 3.1.1 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE RESPUESTA DE GESTIÓN

El IV Plan Director de la Cooperación Española (2013-2016) introdujo en nuestra cooperación el sistema de respuesta de gestión a las evaluaciones. Este sistema se puso en marcha tras la publicación de la Política de Evaluación, en junio 2013. Tras detectar algunas dificultades en una primera fase piloto, el formato se simplificó y se desarrollaron unas indicaciones más detalladas, que fueron incluidas la Instrucción del Secretario General de Cooperación Internacional para el Desarrollo para la Gestión de Evaluaciones en la SGCID y la AECID, aprobada en enero de 2015.

Entre junio de 2013 y mayo de 2016 se han publicado 26 evaluaciones susceptibles de respuesta de gestión<sup>11</sup> por parte de la SGCID y/ o la AECID. A la fecha de cierre de este informe, se habían completado y publicado 14 respuestas de gestión finalizadas por la SGCID y/o la AECID, mientras que otras 5 estaban en proceso de elaboración<sup>12</sup>. Ello supone que ha habido respuesta de gestión a un 54% de las evaluaciones centralizadas. Incorporando al cómputo las respuestas de las que ya existe algún borrador, el porcentaje se eleva hasta un 69%. Cabe señalar que tras la evaluación intermedia del MAP con Perú, que fue una evaluación operativa acompañada por la División de Evaluación, también se elaboró una respuesta de gestión.

Por otra parte, el tiempo previsto para la elaboración de las respuestas de gestión en la Instrucción del SGCID (1 mes), se ha demostrado insuficiente. Excluyendo la primera respuesta<sup>13</sup>, cuyo proceso de elaboración fue extraordinariamente complejo, las respuestas han tardado de media 9,5 meses en elaborarse. Esta demora ha afectado también a su seguimiento, previsto un año después de la publicación de la respuesta.

---

<sup>11</sup> No se incluyen ni los exámenes de MOPAN, en los que son los organismos evaluados los que elaboran la respuesta, ni las sistematizaciones y otros estudios similares, en los que no se prevé la respuesta de gestión.

<sup>12</sup> No se incluyen las respuestas elaboradas por organismos internacionales o por otros donantes en las evaluaciones conjuntas ni las respuestas de gestión a las evaluaciones operativas.

<sup>13</sup> Se trata de la respuesta a la evaluación sobre la gestión de la ayuda programática, publicada en enero de 2016.

A falta de un estudio más detallado, se han identificado algunos factores que están influyendo en la implantación del sistema de respuesta de gestión:

- El sistema supone una novedad en la Cooperación Española y requiere cambios culturales en la manera de asumir compromisos tras las evaluaciones.
- Algunas evaluaciones contenían un amplio número de conclusiones y de recomendaciones, no siempre jerarquizadas, lo que ha dificultado darles respuesta.
- Los asuntos abordados en las evaluaciones centralizadas suelen involucrar a varias unidades de la SGCID y la AECID, por lo que se requiere un mayor esfuerzo de coordinación para compartir las diferentes reacciones y acordar la redacción final. Los procesos se han demorado más en sede que en las OTC.
- Cabe señalar que en el caso de las evaluaciones conjuntas con la OEA (Fondo Español y Programa SAVIA), las respuestas y el seguimiento se han llevado a cabo de manera conjunta entre la Cooperación Española y el organismo, lo cual puede requerir más tiempo para alcanzar acuerdos comunes, pero se considera una buena práctica.

### **3.1.2 SEGUIMIENTO DE LAS RESPUESTAS DE GESTIÓN**

El seguimiento de las respuestas de gestión permite explorar algunos elementos relacionados con la utilización de las evaluaciones. No obstante, cabe recordar que existen múltiples usos posibles de las evaluaciones, muchos de los cuales van más allá de los documentos de respuesta de gestión<sup>14</sup>. Por ello, un análisis del modo en que las evaluaciones están retroalimentando al sistema requeriría un estudio más profundo y detallado.

A la fecha de cierre de este informe, se habían elaborado 10 informes de seguimiento a las respuestas de gestión. Ello supone que el 71,5% de las respuestas elaboradas han tenido seguimiento. Dado que este seguimiento estaba previsto al año de haberse completado la respuesta, la totalidad de las respuestas susceptibles de seguimiento han contado con un informe en ese sentido.

Una primera caracterización cuantitativa permite comparar las recomendaciones emitidas en los informes con las recomendaciones aceptadas en las respuestas de gestión y con las medidas finalmente implementadas en desarrollo de las mismas.

Respecto a las recomendaciones formuladas, los informes analizados muestran diferencias en cuanto al modo de organizarlas y plantearlas. En la mayoría de los casos se indica expresamente a quiénes se dirige cada recomendación, lo que no obsta para que en ocasiones los destinatarios sean un grupo de actores. En varias de las evaluaciones se distingue también entre recomendaciones estratégicas y operativas.

---

<sup>14</sup> Existe una amplia literatura sobre el uso de las evaluaciones. Sin ánimo de exhaustividad, además de su papel para la rendición de cuentas y para alimentar la toma de decisiones, cabe señalar que las evaluaciones pueden ser útiles como proceso (para reforzar la comunicación y el intercambio de visiones entre diferentes actores; para organizar, revisar y compartir la información existente; para reflexionar sobre la práctica; para introducir cambios antes de que termine la evaluación, etc.); pueden servir para generar conocimientos que no tengan una aplicación inmediata; y también pueden tener usos simbólicos o legitimadores.

En la tabla 4 se muestra el número de recomendaciones emitidas<sup>15</sup>. Si bien número total de recomendaciones es amplio (246), la mitad de ellas tienen carácter operativo. Como tales, su función es orientar posibles medidas concretas de mejora y, por lo general, suponen un desarrollo de las recomendaciones estratégicas, de manera que no sería preciso abordarlas de manera detallada en las respuestas de gestión. Esto podría explicar por qué en algunas de las evaluaciones que contaban con un mayor número de recomendaciones hay un importante porcentaje que no recibe respuesta, tal y como se puede apreciar en la tabla 5.

**Tabla 4. Número y tipología de recomendaciones emitidas**

DENOMINACIÓN	TIPOS DE RECOMENDACIONES			TOTAL
	ESTRATÉGICAS	OPERATIVAS	SIN DISTINCIÓN	
Evaluación de la cooperación para el desarrollo española en el ámbito multilateral 2009-2011	10	14		24
Evaluación del Fondo Español en la OEA 2006-2011			7	7
Evaluación intermedia del fortalecimiento institucional del gobierno de la provincia de Cabo Delgado, Mozambique	4	27		31
Evaluación intermedia de la estrategia de apoyo a la descentralización a través de las ARD en Senegal			4	4
Evaluación intermedia de la alianza público-privada para el desarrollo en Acobamba (Perú)	19	38		57
Evaluación del programa salud y vida en las Américas (SAVIA)			9	9
Evaluación final del MAP con Ecuador			40	40
Examen intermedio del MAP con Bolivia	8	1		9
Examen intermedio del MAP con El Salvador	7	17		24
Examen intermedio del MAP con Colombia	15	26		41
<b>TOTALES</b>	<b>63</b>	<b>123</b>	<b>60</b>	<b>246</b>

En general, el grado de aceptación de las recomendaciones es alto, tal y como refleja la tabla 5. El 61% de las recomendaciones emitidas han sido aceptadas total o parcialmente, si bien hay que tener cuenta lo ya señalado respecto a las recomendaciones sin respuesta. Únicamente en dos evaluaciones ha habido recomendaciones no aceptadas, que suponen un 4,1% del total de las recomendaciones emitidas.

En el caso de la evaluación de la cooperación multilateral, que es la cuenta con un mayor porcentaje de recomendaciones no aceptadas, se señaló expresamente que dichas recomendaciones “requieren de un compromiso político y financiero que responde a cuestiones de naturaleza estructural que escapan a las capacidades de decisión de las unidades responsables de la gestión de la cooperación multilateral”.

En cuanto a la evaluación del fortalecimiento institucional de la Provincia de Cabo Delgado, la no aceptación de las recomendaciones por parte de la AECID se debe al hecho de que dichas recomendaciones caen el dominio de competencia de las instituciones mozambiqueñas, por lo que será necesario valorarlas con ellas.

**Tabla 5. Grado de aceptación de las recomendaciones**

DENOMINACIÓN	TOTAL	ACEPTADAS		PARCIALMENTE ACEPTADAS		NO ACEPTADAS		SIN RESPUESTA	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Evaluación de la cooperación para el desarrollo española en el ámbito multilateral 2009-2011	24	11	45,8%	8	33,3%	5	20,8%	0	0,0%
Evaluación del Fondo Español en la OEA 2006-2011	7	6	85,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	14,3%
Evaluación intermedia del fortalecimiento institucional del gobierno de la provincia de Cabo Delgado, Mozambique	31	25	80,6%	0	0,0%	5	16,1%	1	3,2%
Evaluación intermedia de la Estrategia de apoyo a la descentralización a través de las ARD en Senegal	4	3	75,0%	1	25,0%	0	0,0%	0	0,0%
Evaluación intermedia de la alianza público-privada para el desarrollo en Acobamba (Perú)	57	6	10,5%	6	10,5%	0	0,0%	39	68,4%
Evaluación del programa salud y vida en las Américas (SAVIA)	9	8	88,9%	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%
Evaluación final del MAP con Ecuador	40	12	30,0%	0	0,0%	0	0,0%	28	70,0%
Examen intermedio del MAP con Bolivia	9	5	55,6%	4	44,4%	0	0,0%	0	0,0%
Examen intermedio del MAP con El Salvador	24	11	45,8%	9	37,5%	0	0,0%	4	16,7%
Examen intermedio del MAP con Colombia	41	39	95,1%	0	0,0%	0	0,0%	2	4,9%
<b>TOTALES</b>	<b>246</b>	<b>122</b>	<b>49,6%</b>	<b>28</b>	<b>11,4%</b>	<b>10</b>	<b>4,1%</b>	<b>76</b>	<b>30,9%</b>

**Tabla 6. Grado de ejecución de las recomendaciones aceptadas**

DENOMINACIÓN	REALIZADAS		EN EJECUCIÓN		PENDIENTES		TOTAL
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº
Evaluación de la cooperación para el desarrollo española en el ámbito multilateral 2009-2011	9	47,4%	3	15,8%	7	36,8%	19
Evaluación del Fondo Español en la OEA 2006-2011	0	0%	5	83,3%	1	16,7%	6
Evaluación intermedia del fortalecimiento institucional del gobierno de la provincia de Cabo Delgado (Mozambique)	4	19%	11	52,4%	6	28,6%	21
Evaluación intermedia de la Estrategia de apoyo a la descentralización a través de las ARD en Senegal	3	75%	1	25%	0	0%	4
Evaluación intermedia de la alianza público-privada para el desarrollo en Acobamba (Perú)	3	25%	8	66,7%	1	8,3%	12
Evaluación del programa salud y vida en las Américas (SAVIA)	3	37,5%	5	62,5%	0	0%	8
Evaluación final del MAP con Ecuador	3	25%	8	66,7%	1	8,3%	12
Examen intermedio del MAP con Bolivia	1	11,1%	6	66,7%	2	22,2%	9
Examen intermedio del MAP con El Salvador	13	65%	5	25%	2	10%	20
Examen intermedio del MAP con Colombia	14	35,9%	17	43,6%	8	20,5%	39
<b>TOTALES</b>	<b>53</b>	<b>35,3 %</b>	<b>69</b>	<b>46%</b>	<b>28</b>	<b>18,7%</b>	<b>150</b>

Una aproximación más cualitativa permite conocer cuál ha sido la valoración de las evaluaciones por parte de las unidades implicadas, identificar el tipo de recomendaciones cuyo cumplimiento ha sido mayor y analizar las medidas que se han puesto en marcha para ello.

La mayoría de las unidades señalan que las evaluaciones les resultaron útiles. En algunos casos sirvieron para poner de manifiesto cuestiones estratégicas y operativas que requerían un replanteamiento (cooperación multilateral, Cabo Delgado, Fondo OEA); en otros, además de generar lecciones aprendidas para futuras intervenciones, fomentaron la realización de ajustes para la mejora de las intervenciones (APPD Perú, Programa SAVIA, apoyo a la descentralización en Senegal); en el caso de los MAP, las evaluaciones fueron un insumo para la revisión de la Metodología, sirvieron para incorporar acciones de mejora en los MAP vigentes (Bolivia, Colombia, El Salvador) y proporcionaron elementos de cara a los nuevos MAP firmados (Colombia, Ecuador y El Salvador).

Para analizar el progreso en la implementación de las recomendaciones, pueden establecerse algunos bloques en función del objeto de las evaluaciones y de las unidades gestoras:

## – **Evaluación de la cooperación multilateral**

Las principales medidas adoptadas han sido la elaboración del documento de priorización de OMUDES, la firma de tres nuevos Marcos de Asociación Estratégica y la mejora del intercambio de información y la coordinación entre las diferentes unidades implicadas, tanto en la cooperación multilateral como en la bilateral. No obstante, varias de las cuestiones de mayor calado siguen pendientes de la resolución de cuestiones procedimentales (instrumentos administrativos para canalizar las contribuciones voluntarias) o de la toma de decisiones de carácter estratégico.

## – **Evaluaciones del Fondo Español en la OEA y del Programa SAVIA**

En lo que respecta al Fondo, se están revisando los mecanismos de planificación, financiación, programación, formulación de proyectos, seguimiento y capacitación. Algunas de estas actuaciones se llevan a cabo de manera periódica (como la revisión de los lineamientos generales), mientras que otras derivarán en documentos marco sobre el funcionamiento del Fondo que actualmente están en elaboración (Memorándum de seguimiento y justificación de proyectos del Fondo, Manual Operativo del Fondo y Lineamientos generales para la gestión del Fondo). Las cuestiones pendientes tienen que ver con la armonización con otros donantes y con el establecimiento de marcos financieros plurianuales.

En el caso del Programa SAVIA, se han llevado diagnósticos institucionales y se han revisado y ajustado varios proyectos para mejorar su diseño, alcance y sostenibilidad, considerando las capacidades y los recursos disponibles; se ha ajustado los seminarios internacionales y las acciones de capacitación; se están capitalizando los aprendizajes; se está involucrando más a las diferentes instancias en los países; y personal de SAVIA participó en la revisión de objetivos y el establecimiento de indicadores del nuevo Plan de Acción de la CICAD.

## – **Evaluación del apoyo a la descentralización en Senegal**

El establecimiento de un sistema integrado de gestión orientada a resultados de desarrollo se ha trabajado en la elaboración del Programa País de la AECID; han mejorado el seguimiento administrativo y el acompañamiento técnico; se ha establecido un responsable de proyectos de la OTC en la región de Casamance; se han mantenido las acciones en las que la evaluación identificaba un mayor valor añadido y está pendiente un análisis más completo sobre el apoyo al desarrollo económico local.

La revisión del planteamiento estratégico del apoyo a la descentralización y/o al desarrollo local es la recomendación en la que ha habido menos avances. La OTC participa en los foros y grupos temáticos y sigue apoyando la puesta en marcha de las políticas senegalesas, pero una mayor definición está ligada a la aplicación por el Gobierno de Senegal de las reformas derivadas de la nueva normativa (Acte III), que se están realizando a un ritmo más lento del previsto.

## – **Evaluación de la APPD de Acobamba (Perú)**

Ni en la respuesta ni en el seguimiento se proporciona información detallada sobre las medidas de mejora adoptadas en cada uno de los ejes temáticos. La evaluación fue muy prolija en ese

sentido y probablemente la respuesta de gestión no sea el instrumento más adecuado para un seguimiento tan exhaustivo.

Las principales medidas adoptadas tienen que ver con la mejora de los aspectos de gestión de la APPD (coordinación, comunicación, revisión de las metas), especialmente en los ejes de gestión territorial y gobernabilidad. También se han promovido acuerdos entre los socios de la alianza que permanecerán en la región y la Mancomunidad de Qapaq Ñan para asegurar una mayor sostenibilidad.

La incorporación transversal del enfoque de género no ha podido completarse. Tampoco ha dado tiempo de elaborar un manual de gestión, pero en futuras alianzas se utilizará como referencia el Protocolo para la Gestión de Alianzas Público-Privadas de la AECID. Dado el carácter piloto que tuvo esta intervención, se está elaborando una sistematización que permitirá extraer lecciones aprendidas para intervenciones futuras.

#### – **Evaluación del Programa de Fortalecimiento Institucional del Gobierno de Cabo Delgado (Mozambique)**

Se señala que la evaluación ha supuesto un punto de inflexión en la dinámica del Programa, ya que puso de manifiesto cuestiones que han motivado un replanteamiento. No obstante, varias de las recomendaciones forman parte de procesos de media duración vinculados a los procesos de reformas políticas y legales de Mozambique. Por este motivo, muchas de las recomendaciones están en curso (elaboración del análisis PEFA como base para un nuevo memorándum de entendimiento entre la AECID y el Gobierno Provincial, definición de criterios para la selección de las instituciones a fortalecer) y otras siguen pendientes y deberán abordarse en el medio plazo (desarrollo del modelo de planificación y gestión del Programa una vez el Gobierno haya elaborado el Plan Estratégico de Desarrollo de la Provincia). Las principales medidas adoptadas tienen que ver con la capacitación y la coordinación y con ejercicios de reflexión y estudio previos a la firma del nuevo memorándum de entendimiento.

#### – **Evaluaciones de los MAP con Bolivia, Colombia, Ecuador y El Salvador**

Como se ha señalado, estas evaluaciones aportaron elementos para la revisión de la Metodología MAP. También se señala en varios casos que con posterioridad a ellas ha mejorado el intercambio de información entre los diferentes actores de la Cooperación Española en sede y terreno. Desde la OTC de Ecuador se indica de manera expresa que la evaluación facilitó la mejora del sistema de rendición de cuentas con el Estado ecuatoriano y con el resto de actores de la cooperación.

En los casos de Colombia, Ecuador y El Salvador se indica que varias de las recomendaciones se han tenido en cuenta en la elaboración de los nuevos MAP. En general, en los cuatro países se han adoptado medidas para mejorar la formación en gestión para resultados de desarrollo y se está trabajando en reforzar los sistemas de seguimiento, en el marco de la elaboración de los Programas País de la AECID. También se han puesto en marcha actividades formativas en materia de género y derechos humanos en las OTC y se han adoptado o están en marcha varias medidas para mejorar la transversalización efectiva de las prioridades horizontales (asignación de funciones específicas en las OTC, elaboración de planes de acción internos y con los socios, formación para los actores de la Cooperación Española y del país socio).

Entre las cuestiones pendientes destacan las medidas relativas al archivo de la información y la gestión del conocimiento (Ecuador y Bolivia); el desarrollo de estrategias de comunicación y rendición de cuentas (Colombia); y el refuerzo de la coordinación con las ONGD y la realización de presentaciones sobre el seguimiento del MAP (El Salvador).

En conclusión, puede señalarse que, a pesar de que su implantación está llevando más tiempo del previsto y es preciso revisar algunos aspectos de su funcionamiento, el sistema de respuesta de gestión está en funcionamiento y está contribuyendo a aumentar la rendición de cuentas en lo que respecta a la utilización de las evaluaciones. El seguimiento de las primeras respuestas muestra que las evaluaciones han sido consideradas útiles por las diferentes unidades y que se está produciendo una implementación de las recomendaciones. Las mayores dilaciones y dificultades se observan en el caso de las recomendaciones más estratégicas, que requieren la adopción de decisiones al más alto nivel y en ocasiones están ligadas a procesos estratégicos de los países socios.

Este primer análisis muestra que las respuestas son desiguales tanto en formato como en cuanto a la profundidad de su contenido, lo que pone de manifiesto la necesidad de seguir mejorando el sistema de reporte de cara al futuro. Desde la División de Evaluación se va a trabajar para que los informes de evaluación prioricen las recomendaciones de manera más clara y también se revisará el formato de las respuestas de gestión y de los informes de seguimiento para simplificarlos. En todo caso, el impulso y la implantación de acciones de mejora a partir de las evaluaciones corresponde a los diferentes niveles de responsabilidad en la toma de decisiones y en la gestión.

# ANEXO I: EVALUACIONES FINALIZADAS EN 2015



## I.1 EVALUACIONES CENTRALIZADAS

DENOMINACIÓN	COSTE	ENTIDAD CONTRATANTE
Evaluación del Plan de Actuación Sectorial de Salud	21.084,25 €	SGCID
Evaluación intermedia del fortalecimiento institucional del gobierno de la provincia de Cabo Delgado, Mozambique.	58.007,40 €	FIAPP
Evaluación del Programa Español de Microfinanzas para el Desarrollo de los Servicios Financieros de la Microempresa en Colombia	61.772,71 €	SGCID
Examen Intermedio del IV Plan Director	21.695,60 €	SGCID
Evaluación de la contribución de la AECID a la construcción de resiliencia en Níger	72.600,00 €	AECID
Sistematización y estudio de evaluabilidad del apoyo de la Cooperación Española a la sociedad civil marroquí en el ámbito de la gobernanza democrática	21.695,60 €	SGCID
Evaluación de los programas del Fondo España-SICA (2010-2013)	63.331,84 €	SICA con fondos AECID
Evaluación del Programa de Patrimonio para el Desarrollo	68.643,30 €	FIAPP
<b>Total</b>	<b>388.830,70 €</b>	

## I.2 EVALUACIONES OPERATIVAS

DENOMINACIÓN	PAÍS	COSTE	ENTIDAD CONTRATANTE
Proyecto Desarrollo Local y Fortalecimiento Institucional de los municipios de Angola	Angola	7.097 €	Instituto de Formación de la Administración Local (IFAL)
Evaluación final conjunta de resultados e impacto del Fondo de Apoyo al Sector Educativo (FASE II). 2010-2015	Bolivia	80.000 €	Ministerio Educación (Fondos canasta)
Evaluación Programa Nacional Escuelas Taller	Colombia	4.654,72 €	Programa Nacional Escuelas Taller
Evaluación Programa Género	Colombia	14.618,71 €	Corporación Humanas
Evaluación final del proyecto Creación de capacidades de las Unidades de Gobierno Local para la reducción de la pobreza, la Gobernabilidad Local y el Desarrollo Comunitario Autodirigido	Filipinas	8.000,00 €	Departamento de Bienestar Social y Desarrollo (DSWD)
Plan de Reestructuración y Modernización de la Oferta de los Servicios Educativos en la Región del Sudeste (PREMOSE) Fase I.	Haití	32.880,00 €	MENFP
Creación de riqueza y soberanía alimentaria en la región de Sikasso a través del desarrollo de los mercados locales y de la capacidad de transformación local de anacardo	Malí	30.500,00 €	TRAGSA
Evaluación de los fondos nacionales de estabilización económica y social de Mali	Mali	No disponible	No disponible
Apoyo al Programa Nacional de Desarrollo del Sector Educativo	Mauritania	15.000,00 €	Dirección General de Proyectos de Educación y Formación (MAED)
Fortalecimiento Institucional de la CNDH	Mauritania	10.300,00 €	Comision Nacional de Derechos Humanos (CNDH)
Alianza Global para la Educación	Nicaragua y otros	No disponible	AGE
PRORURAL INCLUYENTE I	Nicaragua	No disponible	Ministerio de Agricultura y Ganadería
Revisión Intermedia del MAP España-Perú 2013-2016	Perú	17.950,00 €	OTC Perú
Apoyo al diseño de una gestión público-privada de riesgos agrarios en Vietnam	Vietnam	13.120,00 €	OTC Vietnam
Impulso al desarrollo del sector industrial de las energías renovables, en particular de la energía solar basado en la experiencia española	Vietnam	5.920,51 €	OTC Vietnam
Centro de acogida para la rehabilitación de mujeres y niñas víctimas del tráfico humano III	Vietnam	12.056,75 €	OTC Vietnam
<b>Total</b>		<b>252.097,46 €</b>	

## I.3 EVALUACIONES DE INTERVENCIONES DE ONGD FINANCIADAS POR LA AECID

DENOMINACIÓN	PAÍS	COSTE	ENTIDAD CONTRATANTE
Proyecto Desarrollo Local y Fortalecimiento Institucional de los municipios de Angola	Angola	7.097 €	Instituto de Formación de la Administración Local (IFAL)
Refuerzo de la seguridad alimentaria y nutricional de las poblaciones vulnerables de Mauritania, con especial atención a la región de Gorgol, Mauritania.	Mauritania	12.800,00 €	Acción Contra el Hambre
Reducir las tasas de morbilidad materna e infantil así como los riesgos y la carga de morbilidad en mujeres en edad fértil en los Campamentos de Refugiados Saharais	Población Saharaui	8.990,00 €	Médicos del Mundo
Youth Voice: Empoderando a jóvenes palestinos y palestinas del campo de refugiados de Ein El Helwe y Sidón. Líbano	Líbano	5.000,00 €	Cives Mundi
Construcción de un sistema de abastecimiento de agua potable y saneamiento básico en la comuna de Ganthier, Departamento Oeste, Haití	Haití	5.000,00 €	Anesvad
Outreach- Programa de extensión sanitaria especializada en zonas remotas de Sur Sudán	Sudán	4.000,00 €	Amref España
Mejora de la salud sexual y reproductiva de las mujeres a través de la movilización comunitaria en Dinajpur, Bangladesh	Bangladesh	1.573,00 €	Plan España
Por el derecho a la educación de personas jóvenes y adultas, especialmente mujeres, en República Dominicana.	República Dominicana	8.000,00 €	Intered
Mejora del acceso al agua potable para consumo humano en áreas de escasez crónica de recursos hídricos o en estados de emergencia en Etiopía.	Etiopía	15.000,00 €	Canfranc
Construcción de escuela maternal, fundamental, de secundaria y de formación profesional en apoyo a las víctimas del terremoto, Croix-des-Bouquets, Haití	Haití	7.500,00 €	Fere Ceca
Facilitar el acceso a agua potable de la población en zonas remotas de Etiopía a través de la mejora de las capacidades técnicas del Mº de Agua (MOWE)	Etiopía	5.860,00 €	ATTSF
Ampliación y mejora de la cobertura de agua potable y desarrollo de la autogestión en el municipio de Anse-a-Pitre	Haití	25.970,00 €	Humanismo y Democracia
AGREAU - Favorecido el ejercicio del derecho a la alimentación mediante la comercialización, organización y acceso al agua en el sur de Mauritania	Mauritania		Cives Mundi
Apoyo al desarrollo socio – productivo del consejo popular Jutinicú del municipio Songo - La Maya en la provincia Santiago de Cuba. II Fase.	Cuba	5.850,00 €	UPS
Por el derecho a una vida plena de las personas con discapacidad en República Dominicana: iguales oportunidades, diferentes capacidades	República Dominicana	6.900,00 €	Cocemfe
Fortalecimiento del sistema nacional de farmaco-vigilancia para la detección de efectos adversos en los medicamentos y la promoción de su uso racional	El Salvador	6.000,00 €	Farmacéuticos Mundi

DENOMINACIÓN	PAÍS	COSTE	ENTIDAD CONTRATANTE
Apoyada la demanda educativa y eficacia del aprendizaje en el oeste de Haití en contexto de emergencia	Haití	14.520,00 €	Cume
Mejora del ejercicio y el respeto al derecho a la seguridad de la niñez, jóvenes y mujeres de 6 territorios con altos niveles de violencia. El Salvador	El Salvador	8.000,00 €	Fad
Apoyo al proceso de reforma del sistema nacional de salud en materia de SSR y acceso a medicamentos promoviendo la participación ciudadana El Salvador	El Salvador	4.000,00 €	Farmacéuticos Mundi
Impulso a la calidad educativa y al ejercicio de los DD.HH. de la Mujer y de la Niñez, especialmente al de educación, en la provincia de Santo Domingo	República Dominicana	4.000,00 €	ESF
Fortalecimiento de los derechos socio-económicos y ambientales para mejorar la seguridad alimentaria de familias campesinas en misiones Paraguay	Paraguay	2.000,00 €	Ayuda En Acción
Acceso al agua potable, saneamiento básico, capacitación en hábitos saludables y fortalecimiento comunitario en comunidades rurales de Bolivia	Bolivia		Adra
Educación básica gratuita, de calidad e inclusiva para niños, niñas, jóvenes y adultos, especialmente niñas y mujeres indígenas y de zonas rurales, de Bolivia.	Bolivia	18.494,19 €	Intered
Programa integral para la restitución de los derechos fundamentales de las víctimas, especialmente las de desaparición forzada y ejecuciones sumarias, con el fin de fortalecer la democracia y el Estado de derecho, y facilitar el camino hacia una paz duradera	Colombia	15.586,00 €	Intermón Oxfam
Seguridad alimentaria y gestión de riesgos en El Salvador, Guatemala y Nicaragua, con posibles acciones en otros países de la zona.	El Salvador, Guatemala, Nicaragua	30.523,00 €	Ayuda en Acción
Mejora de la gestión de los recursos hídricos en el sector agrícola para garantizar la seguridad alimentaria en los Territorios Palestinos y Jordania	Territorios Palestinos, Jordania		Fundación Promoción Social de la Cultura
Propuesta socioeducativa para la transformación social: Educación para el Desarrollo y la ciudadanía global desde el enfoque en derechos y el enfoque de género	España	14.000,00 €	Intered
Campaña Mundial por la Educación (Objetivo Dakar)	España	25.000,00 €	Entreculturas
<b>Total</b>		<b>254.566,19 €</b>	

## Evaluación del Plan Bienal de Evaluación de Intervenciones financiadas en el marco de la Orden AEC/2909/2011

DENOMINACIÓN	PAÍS	COSTE	ENTIDAD CONTRATANTE
Evaluación externa de actuaciones de ONGD en salud en Mozambique financiadas por la agencia española de cooperación internacional para el desarrollo entre 2005-2012	Mozambique	83.362,50 €	AECID

### I.4 EVALUACIONES DEL FONDO DE COOPERACIÓN PARA AGUA Y SANEAMIENTO

DENOMINACIÓN	PAÍS	COSTE	ENTIDAD CONTRATANTE
Construcción de instalaciones hidráulico-sanitarias en viviendas de la zona sur oriental de la ciudad de Cartagena FASE I (evaluación final)	Colombia	11.318,00 €	Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias
Colector Pluvial Bastidas - Mar Caribe en Santa Marta. Etapa IV (evaluación final)	Colombia	12.353,00 €	Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta
Cordón ambiental y tradicional de la Sierra Nevada de Santa Marta (evaluación final)	Colombia	9.103,00 €	Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional. Colombia.
Programa de Gobernabilidad y Planificación de la Gestión de los Recursos Hídricos (evaluación intermedia)	El Salvador	35.000,00 €	Ministerio de Medioambiente y Recursos Naturales
Cosecha de agua de lluvia para cuatro países de la región centroamericana (evaluación final)	El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua	13.000,00 €	Asociación Coordinadora Indígena y Campesina de Agroforestería Comunitaria Centroamericana (ACICAFOC)
Mejora de la cobertura de agua potable y saneamiento mediante sistemas sostenibles de gestión de estos servicios en comunidades rurales indígenas tzutujil de la mancomunidad de municipios de la cuenca del Lago Atitlán (MANCLALAGUNA) (evaluación intermedia)	Guatemala	7.673,20 €	Municipios asociados a la Mancomunidad MANCLALAGUNA.
Mejora de la gobernabilidad del agua asociada a la cobertura y gestión sostenible de los servicios de agua potable y saneamiento en comunidades rurales indígenas mam de la mancomunidad de municipios de la Cuenca Alta del Río Naranjo (MANCUERNA) (evaluación intermedia)	Guatemala	7.673,20 €	Municipios asociados a la Mancomunidad MANCUERNA

DENOMINACIÓN	PAÍS	COSTE	ENTIDAD CONTRATANTE
Mejora del acceso a agua potable y saneamiento en comunidades rurales indígenas kakchicquel de la Mancomunidad de municipios de la subcuenca noreste del Lago Atitlán (MANKATITLÁN) mediante sistemas gestionados de forma sostenible (evaluación final)	Guatemala	7.673,20 €	Municipios asociados a la Mancomunidad MANKATITLÁN.
Gestión integrada de agua potable y saneamiento básico en el territorio de la Cuenca de Copanch'orti (evaluación intermedia)	Guatemala	7.673,20 €	Mancomunidad de municipios COPANCHORTI
Proyecto de mejora de la cobertura y gestión de los servicios de agua potable y saneamiento en comunidades rurales indígenas quiché de la Mancomunidad de Tz'olujá del Departamento de Sololá, Cuenca Norte del Lago Atitlán. (evaluación intermedia)	Guatemala	7.673,20 €	Mancomunidad de municipios de Sololá, cuenca norte del Lago Atitlán (MANCTZOLJYÁ)
<b>Total</b>		<b>119.667,00€</b>	

## I.5 EVALUACIONES FINANCIADAS POR LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS

DENOMINACIÓN	PAÍS	COSTE	FINANCIADOR	ENTIDAD CONTRATANTE
Red Solidaria de Jóvenes	España	4.500 €	Andalucía-AACID	Fundación Entreculturas-Fe y Alegría
Red de docentes andaluces para una educación para una ciudadanía global	España	11.964,00 €	Andalucía-AACID	Intermon Oxfam
Fortalecidos 194 emprendimientos no agropecuarios rurales y urbanos en los Valles Cruceños de Bolivia bajo el modelo del desarrollo económico local	Bolivia	4.910,00 €	Andalucía-AACID	CIC BATÁ - Asociación Centro de Iniciativas para la Cooperación BATÁ
Escuela, familia y comunidad, por la mejora de la calidad educativa en Potosí	Bolivia	7.500,00 €	Andalucía-AACID	ESF-Educación sin fronteras España
Implementación de un plan formativo con enfoque ecológico y emprendedor-comunitario en el CETHA Emborozú y 28 comunidades del Municipio de Padcaya	Bolivia	7.500,00 €	Andalucía-AACID	PROCLADE BÉTICA-Promoción Claretiana para el Desarrollo
Ampliación de la cobertura en educación básica en 4 centros de contextos urbano marginales de 3 provincias de la Sierra y costa de Ecuador	Ecuador	7.500,00 €	Andalucía-AACID	Fundación Entreculturas-Fe y Alegría
Fortalecimiento en gestión de riesgos en parroquias de la provincia de Guayas en Ecuador	Ecuador	7.489,90 €	Andalucía-AACID	FUNDACIÓN PLAN INTERNACIONAL ESPAÑA

DENOMINACIÓN	PAÍS	COSTE	FINANCIADOR	ENTIDAD CONTRATANTE
Mejora de las condiciones socio-sanitarias de 120 familias de San Fernando a través de la canalización y tratamiento de aguas negras	El Salvador	5.000,00 €	Andalucía-AACID	Asociación Paz con Dignidad
Aplicación de tecnologías apropiadas de saneamiento para el desarrollo humano sostenible en El Salvador	El Salvador	6.000,00 €	Andalucía-AACID	CENTA-Fundación Centro de las nuevas tecnologías del agua
Aumento de producción agropecuaria para el acceso y consumo de alimentos en comunidades de Jocotán (Chuquimula, Guatemala)	Guatemala	2.419,04 €	Andalucía-AACID	Asociación Sodepaz
Mejora de la seguridad alimentaria y aumento de la generación de ingresos para mujeres de la comuna rural de Sanankoroba, Mali	Mali	2.700,00 €	Andalucía-AACID	CONEMUND
Proyecto de mejora de la seguridad alimentaria y nutricional (PASAN)	Mali	7.500,00 €	Andalucía-AACID	Fundación Acción contra el Hambre
Mejora de la seguridad alimentaria y de los ingresos de actividades animales en Kita a través del refuerzo de capacidades de las acciones rurales	Mali	7.500,00 €	Andalucía-AACID	Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad (MPDL)
Mejorar las capacidades y la autonomía de las mujeres a través de la alfabetización, la formación profesional y el autoempleo en el distrito de Bamako	Mali	3.000,00 €	Andalucía-AACID	MZC - Mujeres en Zona de Conflicto
Mejorar las capacidades y la autonomía de las mujeres y la sociedad civil, a través de la alfabetización, la formación y el autoempleo. F2	Mali	1.700,00 €	Andalucía-AACID	MZC - Mujeres en Zona de Conflicto
Apoyo a las comunidades rurales del Tombuctú. Fase II	Mali	3.262,00 €	Andalucía-AACID	Solidaridad Internacional Andalucía
Mejora de las condiciones de asistencia sanitaria de la población de las zonas rurales de la Provincia de Taza, Región TATG	Marruecos	7.500,00 €	Andalucía-AACID	ACPP-Asamblea de Cooperación Por la Paz
Mejora de las condiciones socioeducativas del Colegio Sidi Yamani, de la Comuna Rural de Sidi El Yamani región Tánger, Tetuán.	Marruecos	7.500,00 €	Andalucía-AACID	ACPP-Asamblea de Cooperación Por la Paz
Elaboración y desarrollo de un modelo productivo agroalimentario y medioambiental en la región de Alhucemas	Marruecos	7.260,00 €	Andalucía-AACID	Universidad de Almería
Fortalecimiento de las capacidades de la Misión Católica para la capacitación y promoción de la población vulnerable en Nouadhibou	Mauritania	5.000,00 €	Andalucía-AACID	Alianza por la Solidaridad (Fundación Habitáfrica)
Mejora de los indicadores de salud materna e infantil en la región de Gorgol	Mauritania	7.500,00 €	Andalucía-AACID	Medicus Mundi Andalucía

DENOMINACIÓN	PAÍS	COSTE	FINANCIADOR	ENTIDAD CONTRATANTE
Contribución a la mejora de la calidad de vida de las familias campesinas del Distrito de Chokwé, bajo un modelo en los principios de la soberanía alimentaria	Mozambique	2.250,00 €	Andalucía-AACID	CIC BATÁ - Asociación Centro de Iniciativas para la Cooperación BATÁ
Consolidación del Instituto Agropecuario de Nacuxa	Mozambique	7.000,00 €	Andalucía-AACID	COVIDE-AMVE - Cooperación Vicenciana para el Desarrollo-Acción Misionera Vicenciana de España
Red de Centros de Referencia de Agricultura Sostenible de Alta Eficiencia y Fomento del Cooperativismo para Países Latinoamericanos: Bolivia-Guatemala	Multipaís	2.000,00 €	Andalucía-AACID	UNIVERSIDAD DE ALMERÍA
Mejora de la atención primaria en salud mediante acciones complementarias de la Red Local y la Red Institucional en la RAAN	Nicaragua	5.250,00 €	Andalucía-AACID	Farmaceuticos Mundi
Promoción del cumplimiento de los derechos de las mujeres, niñas y adolescentes para la prevención y atención de la violencia de Género en Chinandega	Nicaragua	6.500,00 €	Andalucía-AACID	Paz y Desarrollo
TAGUA Fase IV: Contribuir a la inserción laboral de mujeres de escasos recursos mediante la construcción de talleres y programas de capacitación técnica	Panamá	9.234,71 €	Andalucía-AACID	Fundación para la promoción del desarrollo cultural y social de Andalucía (PRODEAN)
Agua potable y seguridad alimentaria en el distrito de Tavai	Paraguay	3.187,25 €	Andalucía-AACID	Fundación Ayuda en Acción
Huertos y Viveros Flotantes de Belén, una propuesta de Seguridad Alimentaria en la Amazonía Peruana	Perú	2.500,00 €	Andalucía-AACID	Bosque y Comunidad
Mitigación de riesgos por bajas temperaturas y lluvias rescitentes en la comunidad de Lahualahua, Aymaraes, Apurímac	Perú	6.000,00 €	Andalucía-AACID	Fundación ALBIHAR
Participación de mujeres y varones en el proceso de desarrollo de las comunidades campesinas de Piscocoya, Huacapampa y Huancaquita	Perú	7.500,00 €	Andalucía-AACID	Fundación ALBIHAR
Mejorar la calidad educativa de 13 colegios ubicados en zona de pobreza extrema	Perú	2.094,49 €	Andalucía-AACID	Fundación COPRODELI
Desarrollo social con acceso a viviendas dignas y entornos saludables en la comunidad nativa Yanasha de Tsachopen. Provincia de Oxapampa	Perú	4.000,00 €	Andalucía-AACID	Fundación Prodean
Fortalecimiento de conocimientos y prácticas de políticas públicas para la ciudadanía y la transformación social en Perú	Perú	4.950,00 €	Andalucía-AACID	Fundación Social Universal

DENOMINACIÓN	PAÍS	COSTE	FINANCIADOR	ENTIDAD CONTRATANTE
Incrementada la capacidad de respuesta a las necesidades de salud mental y psicosocial de los habitantes de la región de Huancavelica, Perú	Perú	4.110,00 €	Andalucía-AACID	Médicos del Mundo
Medidas de capacitación de jóvenes, mayoritariamente mujeres, para la creación de una industria cultural en campos de población refugiada saharauí	Población Saharauí	4.963,85 €	Andalucía-AACID	Asociación de Amistad con el pueblo Saharauí de Sevilla (SAGUIA)
Fomento de una cultura de preparación de desastres en la ciudadanía urbana de Santo Domingo	República Dominicana	7.978,74 €	Andalucía-AACID	Cruz Roja Española
Proyecto de reforzamiento de capacidades de GDR a nivel municipal y comunitario en áreas vulnerables de la provincia de Monte Cristi	República Dominicana	4.259,00 €	Andalucía-AACID	Intermon Oxfam
Mejorar la calidad de vida de la población de Batey 8, garantizando vivienda digna y con condiciones adecuadas de habitabilidad. República Dominicana	República Dominicana	7.500,00 €	Andalucía-AACID	PRODIVERSA
Consolidación de la soberanía alimentaria en Coumbacara	Senegal	7.500,00 €	Andalucía-AACID	Asociación Paz con Dignidad
Proyecto de soberanía alimentaria para las mujeres productoras de arroz y de hortalizas en la región del Fouladou	Senegal	7.000,00 €	Andalucía-AACID	Asociación Paz con Dignidad
Acción Humanitaria para mitigar la crisis crónica de salud pública y ambiental que afecta a 2.940 mujeres y 3.060 hombres, Al Salam, Rafha, Gaza	Territorios Palestinos	7.500,00 €	Andalucía-AACID	ACPP-Asamblea de Cooperación Por la Paz
Mejora del acceso a servicios de rehabilitación para personas con discapacidad y pacientes afectados/as por el conflicto en el área de Jenin	Territorios Palestinos	5.225,61 €	Andalucía-AACID	Cruz Roja Española
Promoción de la cooperación para el desarrollo en la UMA mediante acciones de sensibilización, formación y fortalecimiento de universidades latinoamericanas	Multipaís	2.800,00 €	Andalucía-AACID	UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Soberanía alimentaria para 14 comunidades indígenas chorotegas de Mozote	Nicaragua	1.768,60 €	Asturias-AACD <sup>1</sup>	Agencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo
Albergue "Las Golondrinas, Managua, Nicaragua	Nicaragua	1.768,60 €	Asturias-AACD	Agencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo

<sup>1</sup> Las 6 evaluaciones reportadas por Asturias fueron objeto de un único contrato por importe de 10.661,11 €. No obstante, dado que constituyen evaluaciones independientes, han sido consideradas de forma individual en este cómputo, prorrateándose su coste.

DENOMINACIÓN	PAÍS	COSTE	FINANCIADOR	ENTIDAD CONTRATANTE
Mejora de las condiciones higiénico-sanitarias de la población del Batey km 35 Monte Plata.	República Dominicana	1.768,60 €	Asturias-AACD	Agencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo
Mejora de la situación de los DDHH de las 9266 personas, en especial de 4169 personas, de ascendencia haitiana a través del refuerzo de las capacidades de las organizaciones y de la sociedad civil y del fortalecimiento de los mecanismos de participación y gobernabilidad democrática en el municipio de Ramón Santana, provincia de San Pedro de Macorís	República Dominicana	1.768,60 €	Asturias-AACD	Agencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo
Desarrollo empresarial y mejora de la infraestructura de capacitación de la Federación de Caficultores de la Región Sur (FEDECARES). República Dominicana	República Dominicana	1.768,60 €	Asturias-AACD	Agencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo
Salud integral y reducción de vulnerabilidades ante las ETS/VIH/SIDA y otras enfermedades infectocontagiosas de origen hídrico sanitario para los habitantes de 6 bateyes en el municipio de Yamasá – Monte Plata	República Dominicana	1.768,60 €	Asturias-AACD	Agencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo
Programa "Avançant cap al control d'armes i desarmament".	España	2.700,00 €	Cataluña-ACCD	La Fundació per la Pau
Programa "Jovent com a constructor de pau: Un itinerari pel foment de la cultura de la no-violència, el voluntariat i l'activisme".	España	2.000,00 €	Cataluña-ACCD	Servei Civil Internacional
Evaluación final del proyecto financiado por la AEXCID "Hacia la soberanía alimentaria desde el Instituto Agropecuario de Nacuxa". Mozambique	Mozambique	21.780,00 €	Extremadura-AEXCID	
Evaluación externa de las intervenciones realizadas por ONGD con financiación de la AEXCID en Nicaragua	Nicaragua	21.780,00 €	Extremadura-AEXCID	AEXCID
Cooperación galega; O mundo que queremos	España	2.178,00 €	Galicia	
Fortalecimiento de la investigación y formación académica en Cabo Verde para favorecer un desarrollo marino sostenible	Cabo Verde <sup>2</sup>	636,40 €	Galicia	Dirección general de Relaciones Exteriores y UE (Conselleria Presidencia, AAPP y Justicia)
Apoyo a la construcción de cuartos de baño en la Illa do Maio	Cabo Verde	636,40 €	Galicia	Dirección general de Relaciones Exteriores y UE

<sup>2</sup> Las 11 evaluaciones reportadas por la Xunta de Galicia en Cabo Verde fueron objeto de un único contrato de 7.000 € denominado "evaluación ex -post de los proyectos financiados por la Xunta de Galicia en Cabo Verde desde el año 2005 hasta el año 2012" No obstante, dado que no se trata de una evaluación global, sino de 11 informes autónomos, se han computado de manera separada, prorrateando su coste.

DENOMINACIÓN	PAÍS	COSTE	FINANCIADOR	ENTIDAD CONTRATANTE
Elaboración del III Plan de Desarrollo de la Illa de Santo Antão	Cabo Verde	636,40 €	Galicia	Dirección general de Relaciones Exteriores y UE
Promoción de la formación e inserción socio-profesional entre menores vulnerables del barrio de Safende	Cabo Verde	636,40 €	Galicia	Dirección general de Relaciones Exteriores y UE
Fortalecimiento institucional y del tejido social de las cámaras de Paúl y Maio	Cabo Verde	636,40 €	Galicia	Dirección general de Relaciones Exteriores y UE
Sulada: Construyendo nuevas alternativas laborales para las mujeres de Ribeira Grande de Santiago	Cabo Verde	636,40 €	Galicia	Dirección general de Relaciones Exteriores y UE
Conexión de agua domiciliaria en Ponta D'água	Cabo Verde	636,40 €	Galicia	Dirección general de Relaciones Exteriores y UE
Ejecución de acciones a favor de la mejora de las condiciones de abastecimiento de agua en el barrio Ponte D'auga, Praia, y contribuir al reforzamiento de las mujeres caboverdianas en las listas para las elecciones municipales	Cabo Verde	636,40 €	Galicia	Dirección general de Relaciones Exteriores y UE
Formulación del plan de acción municipal	Cabo Verde	636,40 €	Galicia	Dirección general de Relaciones Exteriores y UE
Reforzamiento del abastecimiento de agua en la Illa de Maio	Cabo Verde	636,40 €	Galicia	Dirección general de Relaciones Exteriores y UE
Gestión cultural y territorial de los pueblos indígenas de la Sierra Nevada de Santa Marta	Colombia	2.843,12 €	Navarra	Fundación Alboan
Incidencia de políticas educativas por el derecho a una educación de calidad para todos y todas	Nicaragua		Navarra	Fundación Alboan
Apoyo productivo a mujeres rurales y a su participación en el desarrollo local en la provincia de Jauja	Perú	5.494,51 €	Navarra	Fundación Paz y Solidaridad de Navarra
Consolidación del desarrollo agro-ecoturístico con equidad de género en organizaciones indígenas y mestizas de la provincia de Napo y Pastaza	Ecuador	10.142,43 €	Navarra	Fundación PROCLADE Yanapay
Mejora de las condiciones de seguridad alimentaria, las capacidades de producción agrícola y ganadera, las condiciones ambientales y la organización comunitaria de 554 familias de la sección comunal de Baie d'Orange, comuna de Belle-Anse	Haití	20.000,00 €	Navarra	Asamblea de Cooperación por la Paz

DENOMINACIÓN	PAÍS	COSTE	FINANCIADOR	ENTIDAD CONTRATANTE
Evaluación del instrumento de cambio organizacional pro-equidad	España	21.175,00 €	País Vasco-AVCD	Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo
Evaluación del instrumento de proyectos de educación para el desarrollo - evaluación de proyectos de educación formal	España	21.780,00 €	País Vasco-AVCD	Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo
Evaluación del instrumento de proyectos de educación para el desarrollo - evaluación de proyectos de incidencia y movilización social	España	21.780,00 €	País Vasco-AVCD	Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo
Evaluación del programa de formación en DDHH a líderes indígenas de América Latina	España - Guatemala y Colombia,	21.780,00 €	País Vasco-AVCD	Instituto de DDHH Pedro Arrupe - Universidad de Deusto
Infancia sin Violencia: Protección a los niños, niñas y adolescentes, y fortalecimiento de los sistemas de protección a la niñez con componentes de prevención y rehabilitación para casos de abuso, violencia y negligencia, en Perú	Perú		Comunidad Valenciana	FUND. SAVE THE CHILDREN
Promoción de las mujeres en situación de violencia, discriminación y vulnerabilidad social, y su acceso a los derechos sexuales y reproductivos, en la provincia Bolívar, Ecuador	Ecuador	7.500,00 €	Comunidad Valenciana	Medicus Mundi
Programa de acceso a la tecnificación de la actividad agrícola, articulación a cadenas productivas y servicios que garanticen la seguridad alimentaria y mejora de la calidad de vida rural de 500 familias campesinas del Área de Desarrollo Lambayeque-Perú.	Perú	20.780,00 €	Comunidad Valenciana	Fundación Ayuda en Acción
Mejora de la organización y estructura comunitaria y promoción de la sensibilización para el codesarrollo para los 17. habitantes, 9901 mujeres y 799 hombres, del Batey Alemán, provincia de san Pedro de Macorís, Republica Dominicana	República Dominicana	6.000,00 €	Comunidad Valenciana	Asamblea de Cooperació per la Pau
Cooperación para el Desarrollo Integral del Municipio del Rosario, Departamento de Morazán.	El Salvador	7.195,00 €	Castilla La Mancha	TERRA PACÍFICO
<b>Total</b>		<b>481.028,65 €</b>		

## I.6 EVALUACIONES FINANCIADAS POR LAS ENTIDADES LOCALES

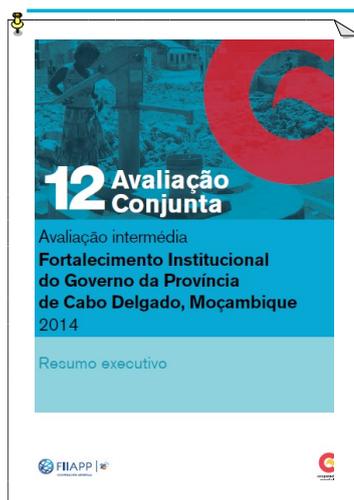
DENOMINACIÓN	PAÍS	COSTE	FINANCIADOR	ENTIDAD CONTRATANTE
Ciudadanía económica de las mujeres campesinas de Kimbondo	Rep.Dem. Congo	8.838,20 €	Ayto. Bilbao	Fundación FISC, cooperación y desarrollo
Capacitación a mujeres para una vida libre de violencia	Perú	1.954,77 €	Ayto. Bilbao	ONGD-Huancavelicaren Lagunak
Empoderamiento económico de las mujeres campesinas y urbano marginales	Honduras	2.700€	Ayto. Bilbao	Fundación PROCLADE-Yanapay
Mejora de la situación de las mujeres sindicalistas incluyendo formación y fortalecimiento de la organización	El Salvador	1.057,98 €	Ayto. Bilbao	Fundación Paz y Solidaridad
<b>Total</b>		<b>14.550,95 €</b>		

## **ANEXO 2: PUNTOS CLAVE DE LAS EVALUACIONES CENTRALIZADAS**

—



## Evaluación intermedia Programa de Fortalecimiento Institucional del Gobierno de Cabo Delgado, Mozambique



La AECID viene apoyando desde 2001 el Programa de Fortalecimiento Institucional del Gobierno de la Provincia de Cabo Delgado, en Mozambique. La fase III (2010-2014) tuvo un foco muy relevante en la planificación y gestión de las finanzas públicas y se inspiró en el apoyo presupuestario, adoptando una modalidad “sui generis”.

Dada la relevancia de este programa para la Cooperación Española en Mozambique, teniendo en cuenta los cambios previstos en Cabo Delgado y ante la posibilidad de adaptar el modelo a otros contextos, se decidió llevar a cabo una evaluación. Los objetivos fueron: analizar la coherencia de la lógica del programa y su pertinencia; valorar el

modelo de gestión; y conocer los resultados alcanzados.

### SE RECOMIENDA

- Sistematizar, **conceptualizar** y desarrollar el **enfoque de fortalecimiento institucional** a seguir junto a las instituciones mozambiqueñas implicadas.
- Definir **critérios para seleccionar** las instituciones a fortalecer y propiciar más **espacios de intercambio** y generación de aprendizajes con otros actores.
- Mantener la **prioridad en la planificación y gestión de las finanzas públicas** y apoyar el diseño y la ejecución de un **nuevo Plan PEFA** cuatrienal.
- Apoyar al Gobierno para mejorar los instrumentos de planificación y seguimiento para fomentar la **gestión orientada a resultados**.
- Maximizar la **participación** de una amplia base de instituciones públicas y de la **sociedad civil** de Cabo Delgado e incorporar a **otros donantes**.

### CONCLUSIONES PRINCIPALES

1. [El programa se considera un referente, pero su marco conceptual sobre el fortalecimiento institucional no está suficientemente desarrollado.](#)
2. [El programa es pertinente y sigue siendo necesario reforzar los sistemas de gestión de finanzas públicas en la Provincia ante el nuevo contexto.](#)
3. [El programa está muy alineado con los sistemas locales, pero no reúne los requisitos del apoyo presupuestario.](#)
4. [La planificación estratégica y la orientación a resultados son mejorables.](#)
5. [El programa introduce mecanismos adicionales de control de la gestión y un importante acompañamiento de AECID, pero el modelo es frágil.](#)
6. [El programa ha contribuido al fortalecimiento de la planificación y gestión de las finanzas públicas, pero el progreso está por debajo de lo esperado.](#)

### Para saber más

[Informe Completo](#)

[Resumen ejecutivo](#)

### Estamos en

[www.cooperacionespañola.es](http://www.cooperacionespañola.es)

[www.maec.es](http://www.maec.es)

[evaluacion-sgcid@maec.es](mailto:evaluacion-sgcid@maec.es)

## **1 EL PROGRAMA SE CONSIDERA UN REFERENTE, PERO SU MARCO CONCEPTUAL SOBRE EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL NO ESTÁ SUFICIENTEMENTE DESARROLLADO.**

Los socios valoran positivamente este programa, que suele ponerse como ejemplo del trabajo con los donantes a nivel descentralizado. La lógica del programa busca fortalecer las instituciones para mejorar la gestión y la prestación de servicios públicos, siendo la reducción de la pobreza un impacto deseado al que se contribuye de manera indirecta. Este enfoque se considera adecuado, sin embargo no se ha conceptualizado suficientemente cuál es el fortalecimiento institucional perseguido ni cuáles serían las mejores maneras de contribuir a él. Faltan diagnósticos de partida, objetivos más claros y estrategias para abordarlos formuladas de manera explícita.

## **2 EL PROGRAMA ES PERTINENTE Y SIGUE SIENDO NECESARIO REFORZAR LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE FINANZAS PÚBLICAS EN LA PROVINCIA ANTE EL NUEVO CONTEXTO.**

Aunque las instituciones de Cabo Delgado han mejorado sus capacidades, siguen por debajo de la media nacional y es preciso seguir apoyándolas para que puedan desempeñar el papel que les corresponde como actores del desarrollo. El programa es pertinente y responde a las necesidades planteadas por los socios. Ante la futura explotación de reservas de gas en la zona, la mejora de la gestión de las finanzas públicas resulta imprescindible para asegurar que los ingresos se traduzcan en inversiones eficientes que contribuyan al desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza. Sin embargo, es necesario avanzar desde las estrategias básicas aplicadas en años anteriores (incorporación de personal cualificado, capacitación en talleres, equipamiento de las instituciones, etc.) hacia nuevas estrategias orientadas a movilizar las capacidades ya instaladas y a mejorar los sistemas locales de planificación, seguimiento y evaluación, con el fin de consolidar los logros y acelerar la consecución de resultados.

## **3 EL PROGRAMA ESTÁ MUY ALINEADO CON LOS SISTEMAS LOCALES, PERO NO REÚNE LOS REQUISITOS DEL APOYO PRESUPUESTARIO, LO QUE NO LE RESTA PERTINENCIA**

El programa está muy integrado en el ciclo de planificación y los procedimientos del país y del Gobierno de Cabo Delgado en particular. Sin embargo, algunas características de los apoyos presupuestarios no se cumplen en este caso: los fondos desembolsados por AECID responden a un presupuesto específico anual elaborado por cada institución para el Programa, se pueden rastrear y se auditan de manera separada a los fondos del Estado; el Plan Estratégico de Cabo Delgado no ha servido como marco para guiar la implementación del programa, que presenta debilidades en la orientación a resultados; existe un comité de seguimiento entre las instituciones participantes y la AECID, pero su carácter es operativo y no de diálogo de políticas; se ha pensado en incorporar a otros socios, pero por ahora la AECID es el único donante; además, el personal de la AECID ha jugado un papel importante de apoyo en la administración y coordinación del programa. La mejora de la gestión pública que apoya el programa se considera oportuna como paso previo a un apoyo presupuestario "ortodoxo".

## **4 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA ORIENTACIÓN A RESULTADOS SON MEJORABLES**

Los sistemas locales de planificación y seguimiento utilizados presentan debilidades importantes, pues con frecuencia no incluyen indicadores de resultados y se limitan a reportar actividades o productos. El Plan PEFA ha tenido un mayor peso como referente que el Plan Estratégico de Cabo Delgado. Sin embargo, el sistema nacional sigue sin resolver el vínculo entre la planificación y el presupuesto. Como consecuencia, el Programa no ha tenido un cuadro preciso de resultados, metas e indicadores acordados, lo que dificulta el seguimiento, la evaluación y la sistematización de aprendizajes que puedan ser compartidos. Además, se observan diferencias importantes entre lo previsto y la ejecución final, tanto en lo que se refiere a las actividades como al presupuesto.

## 5

### EL PROGRAMA INTRODUCE MECANISMOS ADICIONALES DE CONTROL DE LA GESTIÓN Y UN IMPORTANTE ACOMPAÑAMIENTO DE AECID, PERO EL MODELO ES FRÁGIL

La ejecución de las actividades del Programa fue realizada por las instituciones de acuerdo a los procedimientos gubernamentales, sin embargo el programa introdujo mecanismos adicionales de control y seguimiento de la ejecución. La AECID ha desempeñado un papel importante en la administración y coordinación del programa, dando lugar a un modelo propio de acompañamiento que no interfiere en los procesos propios de las instituciones y es muy apreciado por ellas. Sin embargo, el modelo es frágil, al contar con un reducido equipo de AECID en Pemba y estar poco sistematizada la experiencia.

## 6

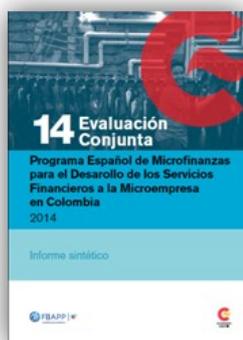
### EL PROGRAMA HA CONTRIBUIDO AL FORTALECIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LAS FINANZAS PÚBLICAS, PERO EL PROGRESO ESTÁ POR DEBAJO DE LO PREVISTO

La inversión anual del Programa ha sido importante en términos financieros en las diferentes áreas vinculadas con planificación y gestión de las finanzas públicas (entre el 15 y el 56% del presupuesto anual de inversión de las instituciones), si bien también se han financiado algunas intervenciones en otros ámbitos (construcción o rehabilitación de oficinas públicas, mercados, pozos y cisternas). Tomando como referencia el PEFA, en 2009 el 17% de los indicadores de la provincia estaban en niveles aceptables, frente a un 29% en 2014. Los avances más destacados se alcanzaron en la introducción de la planificación por programas, en el escenario fiscal a medio plazo, en la operacionalización de la participación de la sociedad civil, en la gestión de las adquisiciones, en la expansión del sistema informático de gestión de las finanzas públicas y en la evaluación PEFA. Sin embargo, los indicadores siguen siendo inferiores a la media nacional y todavía no se han cumplido algunas de las previsiones identificadas en el PEFA: mejora del Plan Económico y Social, acceso a información fiscal clave en el portal electrónico del Gobierno provincial, integración de proyectos externos en la planificación provincial, creación de mecanismos de coordinación con donantes, recaudación de impuestos públicos, control eficiente de las licitaciones públicas, fondos de desarrollo distrital, auditoría externa, y conexión efectiva al sistema electrónico de administración financiera del Estado (e-SISTAFE).





## Evaluación del Programa Español de Microfinanzas para el Desarrollo de los Servicios Financieros de la Microempresa en Colombia



El Programa Español de Microfinanzas para el Desarrollo es un instrumento de la Cooperación Española que tiene como objetivo principal facilitar el acceso de las microempresas al sistema financiero formal en países en desarrollo. Colombia es uno de los principales receptores de este programa (60 millones de euros previstos entre 2001 y 2018)

Esta evaluación ha valorado tres niveles: un nivel macro, en el que se dirigió la atención hacia la adecuación del programa con las necesidades y prioridades de Colombia y con los objetivos de la Cooperación Española; un nivel meso, donde se valoró la

influencia del programa en las entidades microfinancieras prestatarias; y un nivel micro, que prestó atención a los efectos del programa en las y los microempresarios.

### SE RECOMIENDA

- **Revisar la estrategia de implantación** del programa: su diseño, la selección de las entidades socias y el sistema de seguimiento.
- **Mejorar el seguimiento**: se deben revisar aspectos relativos al diseño del sistema, la información de base, el soporte y tratamiento de la información, la generación y transmisión de propuestas, la frecuencia de las reuniones y los sistemas de toma de decisiones.
- **Fortalecer las capacidades técnicas del personal de AECID** en sede y terreno para asegurar que la gestión y el seguimiento son los adecuados para cumplir con los objetivos del programa.
- **Mejorar la coordinación de los actores de la Cooperación Española** en la planificación y el seguimiento del programa: se deberá asegurar la participación del FONPRODE en el diseño del MAP España-Colombia y de la OTC en el diagnóstico, diseño y seguimiento de las actuaciones en microfinanzas.

### CONCLUSIONES PRINCIPALES

1. [La falta de adaptación pone en riesgo la pertinencia del programa.](#)
2. [El programa responde a las prioridades de la Cooperación Española en el nivel estratégico, pero la coherencia se debilita en el plano operativo](#)
3. [El programa ha influido de manera positiva en el desarrollo de la industria microfinanciera de Colombia, aunque su influencia ha ido disminuyendo con el paso del tiempo](#)
4. [Los efectos en los microempresarios parecen positivos, aunque no está claro que se esté llegando a la población objetivo](#)
5. [Las capacidades de acompañamiento y el seguimiento han sido insuficientes](#)

### LECCIONES APRENDIDAS

1. Contar con apoyo especializado en el diseño y ejecución de programas de microfinanzas amplía su influencia y efectos.
2. La selección de las entidades socias ha de ser cuidadosa, pues de ellas y del cumplimiento de los criterios dependerá el logro de los objetivos
3. Un buen sistema de seguimiento es vital para adaptar el programa al contexto cambiante y para verificar cómo se contribuye al objetivo de lucha contra la pobreza.

### Para saber más

[Informe Completo](#)

[Informe Sintético](#)

### Estamos en

[www.cooperacionespañola.es](http://www.cooperacionespañola.es)

[www.maec.es](http://www.maec.es)

[evaluacion-sgcid@maec.es](mailto:evaluacion-sgcid@maec.es)

## **1 LA FALTA DE ADAPTACIÓN PONE EN RIESGO LA PERTINENCIA DEL PROGRAMA**

El programa se diseñó de acuerdo a las necesidades colombianas establecidas a través de las prioridades del Gobierno, específicamente a partir de que éste comienza explícitamente a incluir las finanzas inclusivas en sus políticas en 2006.

No obstante, mientras que el Gobierno y sus prioridades han evolucionado, incluyendo el papel de BANCOLDEX, la entidad subprestataria, como agente de desarrollo empresarial, la actuación del programa se ha mantenido de forma rígida en el modelo inicial durante todo el periodo de ejecución. En la actualidad, los objetivos de BANCOLDEX no coinciden plenamente con los objetivos del programa, por ello, la evaluación apunta el riesgo de que la ejecución del programa esté desviándose del camino deseado: el desarrollo de las finanzas inclusivas.

## **2 EL PROGRAMA RESPONDE A LAS PRIORIDADES DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA EN EL NIVEL ESTRATÉGICO, PERO LA COHERENCIA SE DEBILITA EN EL PLANO OPERATIVO**

Los objetivos estratégicos del programa responden a las directrices del IV Plan Director sobre finanzas inclusivas. Sin embargo, falta una mayor coherencia entre los componentes de la cooperación bilateral con Colombia y el programa de microfinanzas.

Esta situación se puede deber, entre otros factores, a una insuficiente coordinación y diálogo entre el Departamento del FONPRODE y la OTC, incluyendo el seguimiento y la toma de decisiones. La OTC considera la cooperación en microfinanzas como líneas de crédito que deben complementar de una forma subordinada determinados proyectos apoyados por la Cooperación Española, sin tener en cuenta cómo es la oferta de productos y servicios financieros y el papel de las finanzas inclusivas como instrumento en la lucha contra la pobreza.

Cabe señalar que entre los criterios que utiliza BANCÓLDEX para la selección de las instituciones microfinancieras no hay ninguno que permita priorizar a las que mejor puedan cumplir los objetivos estratégicos de la Cooperación Española con el programa, tales como la expansión de su oferta de productos y servicios financieros hacia zonas desatendidas, o la conversión en entidades supervisada con capacidad de ofrecer servicios de ahorro, entre otros.

## **3 EL PROGRAMA HA INFLUIDO DE MANERA POSITIVA EN EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA MICROFINANCIERA DE COLOMBIA, AUNQUE SU INFLUENCIA HA IDO DISMINUYENDO CON EL PASO DEL TIEMPO**

Esta influencia se ha producido principalmente por la aportación de recursos financieros para la financiación de la microempresa, en una época, la inicial sobre todo, en la que no había esa oferta ni nacional ni internacional. Sin embargo, ha ido disminuyendo en la medida en que las instituciones microfinancieras han crecido, tienen más oferentes y las supervisadas pueden captar ahorro del público. En lo que respecta a la asistencia técnica, la influencia ha sido nula, ya que no se pudo disponer de recursos no reembolsables para tal fin, y tampoco se buscaron alianzas para ello.

Un efecto positivo del programa, aunque no se incentivara deliberadamente, ha sido que las cuatro fundaciones que más recursos han recibido han pasado a estar bajo la supervisión del Banco Central.

Por otra parte, no se ha identificado que, por sistema, la evolución de la industria microfinanciera haya generado reacciones en el programa, ni desde BANCÓLDEX ni desde la Cooperación Española. En el caso de BANCÓLDEX su transformación hacia banco de desarrollo empresarial hace que el sector microfinanciero pierda prioridad. En el caso de la Cooperación Española (sede y OTC) ha faltado una mayor capacidad de percepción de los cambios.

## 4 LOS EFECTOS EN LOS MICROEMPRESARIOS PARECEN POSITIVOS, AUNQUE NO ESTÁ CLARO QUE SE ESTÉ LLEGANDO A LA POBLACIÓN OBJETIVO

La utilización por parte de las entidades microrfinancieras seleccionadas de criterios sobre equidad, sostenibilidad, y otras características de conducta de las microempresas depende sólo de que ellas lo tengan incluido en su proceso, ya que no forma parte de los criterios de selección de BANCÓLDEX. El enfoque de género o la atención a diversidad étnica no han estado entre los parámetros demandados por AECID.

Considerando las manifestaciones realizadas por los propios microempresarios y microempresarias, el acceso al crédito les habría ayudado a ser más organizados y a adquirir una mayor educación financiera, así como al desarrollo de su negocio. En el ámbito más personal, indicaron que les había proporcionado seguridad económica, bienestar familiar, independencia individual, confianza en el futuro, acceso a servicios básicos como educación y sanidad, e integración social. No obstante, con los datos disponibles, surgen dudas sobre la correspondencia entre el perfil de la población a la que está llegando el programa y la *población objetivo*, que debería aquella con mayores dificultades de acceso a servicios financieros.

## 5 LAS CAPACIDADES DE ACOMPAÑAMIENTO Y EL SEGUIMIENTO HAN SIDO INSUFICIENTES.

Probablemente éste ha sido el tema más frágil del Programa Español de Microfinanzas en Colombia. Esta fragilidad se puede identificar tanto en su diseño, su orientación y su ejecución, como en la escasez de recursos humanos y técnicos que han sido tradicionalmente asignados a desempeñar esta responsabilidad.

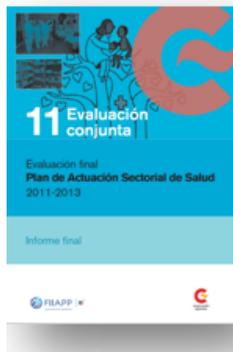
Esta iniciativa fue de las primeras experiencias del Fondo de Concesión de Microcréditos que tenían como objetivo fomentar el desarrollo de la industria microrfinanciera, con prioridad sobre la colocación de microcréditos en sí misma. Sin embargo, el personal de la OTC no recibió una mínima capacitación para entender y asumir el instrumento y tuvo poca involucración en el proceso de gestación del Programa. Desde el año 2000 se ha tratado de ir aprendiendo haciendo y es en 2012 cuando el programa se empieza a enfocar de una manera más adecuada.





## Evaluación final Plan de Actuación Sectorial de Salud 2011-2013

### CONCLUSIONES PRINCIPALES



Los Planes de Actuación Sectorial (PAS) son instrumentos de planificación estratégica sectorial que la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) puso en marcha a partir del III Plan Director (2009-2012). Su objetivo era mejorar la calidad y la eficacia de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) a través del establecimiento de prioridades sectoriales, modalidades, instrumentos y socios, y del fortalecimiento institucional en cada ámbito sectorial de la AECID que permitieran una adecuada toma de decisiones en la institución.

La evaluación del PAS de Salud ha supuesto un ejercicio de valoración de este Plan como instrumento de planificación y priorización estratégica y presupuestaria del sector salud en la AECID, de análisis del grado de consecución de las líneas estratégicas del documento desde su diseño hasta 2014 y de conocimiento de la coordinación y alineamiento de la AECID con otros actores de la Cooperación Española e Internacional en dicho sector.

1. El PAS-Salud no ha sido útil para la planificación estratégica y operativa del sector salud en la AECID.

2. El PAS-Salud ha permitido una mayor coordinación con otros actores en el sector de la salud.

3. Respecto a las líneas de acción propuestas por el PAS-Salud, los principales avances se han dado en el "Fortalecimiento integral de los sistemas de salud de calidad y equitativos" y el "Impulso a los programas prioritarios con especial atención a su integración en el sistema de salud".

4. La línea de fortalecimiento institucional para la integración del enfoque sectorial de salud en la AECID es la que menor desarrollo ha tenido.

5. La ausencia de indicadores en el PAS-Salud ha impedido el seguimiento.

### SE RECOMIENDA

1. Diseñar un instrumento que oriente la actuación en materia de salud en la AECID, dirigido fundamentalmente a fortalecer la planificación operativa de la AOD en dicho sector.

2. Mejorar los sistemas de seguimiento de las acciones del sector salud para que puedan contribuir a la calidad del sistema de seguimiento general de la AECID, así como alimentar el seguimiento global del IV Plan Director.

3. Establecer protocolos de coordinación interdepartamental e interinstitucional que permitan fortalecer las capacidades, así como mejorar la especialización y el desempeño en el sector salud.

### LECCIONES APRENDIDAS

### Para saber más

[Informe Completo](#)

[Informe sintético](#)

[Resumen ejecutivo](#)

### Estamos en

[www.cooperacionespañola.es](http://www.cooperacionespañola.es)

[www.maec.es](http://www.maec.es)

[evaluacion-sgcid@maec.es](mailto:evaluacion-sgcid@maec.es)

## **1 EL PAS-SALUD NO HA SIDO ÚTIL PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA DEL SECTOR SALUD EN LA AECID.**

Aunque el PAS-Salud es un documento coherente con el marco internacional de cooperación en el ámbito de la salud, no ha sido utilizado por la AECID para orientar la planificación de sus acciones de cooperación internacional para el desarrollo. De igual manera, no se puede atribuir al mismo influencia en la asignación presupuestaria ni en el incremento de la presencia del sector salud en la planificación geográfica de la AECID. No obstante, el PAS-Salud sí ha contribuido a orientar las actuaciones en salud una vez incluido el sector en los Marcos de Asociación País.

## **2 EL PAS-SALUD HA PERMITIDO UNA MAYOR COORDINACIÓN CON OTROS ACTORES EN EL SECTOR DE LA SALUD.**

Aunque no se puede atribuir la mejora de la coordinación a la existencia del PAS-Salud, sí ha facilitado la coordinación entre actores y ha mejorado la posición de la AECID en el marco nacional e internacional. Sin embargo, la coordinación interna en la AECID en materia de salud no se ha visto influenciada por la existencia de dicho instrumento.

## **3 RESPECTO A LAS LÍNEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS POR EL PAS-SALUD, LOS PRINCIPALES AVANCES SE HAN DADO EN EL “FORTALECIMIENTO INTEGRAL DE LOS SISTEMAS DE SALUD DE CALIDAD Y EQUITATIVOS” Y EL “IMPULSO A LOS PROGRAMAS PRIORITARIOS CON ESPECIAL ATENCIÓN A SU INTEGRACIÓN EN EL SISTEMA DE SALUD”.**

Desde la aprobación del PAS-Salud, el sector de la salud en la AECID se ha orientado en mayor medida al fortalecimiento de las capacidades de los países socios en los sistemas de salud y al apoyo en la mejora del acceso a los servicios integrales de salud, la mejora de la salud sexual y reproductiva y de la salud infantil, permitiendo una mayor previsibilidad y sostenibilidad de la cooperación en este sector.

## **4 LA LÍNEA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PARA LA INTEGRACIÓN DEL ENFOQUE SECTORIAL DE SALUD EN LA AECID ES LA QUE MENOR DESARROLLO HA TENIDO.**

A pesar de los esfuerzos de los departamentos por fortalecer a la institución en recursos y capacidades para implementar el enfoque de salud en todas las acciones de cooperación para el desarrollo de la AECID, el PAS-Salud no ha servido para canalizar la coordinación, mejorar la asignación de recursos humanos y fortalecer las capacidades de su personal en este sector.

## **5 LA AUSENCIA DE INDICADORES EN EL PAS-SALUD HA IMPEDIDO EL SEGUIMIENTO.**

El PAS-Salud no se diseñó con una matriz de metas e indicadores, lo que ha restado capacidad operativa y de rendición de cuentas sobre el avance en el cumplimiento de las líneas estratégicas propuestas por el instrumento.

- 1** LOS DISTINTOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEBEN ESTAR ADECUADAMENTE VINCULADOS ENTRE SÍ, Y CONTAR CON UN PRESUPUESTO ASOCIADO PARA QUE SE PUEDAN APLICAR DE MANERA CORRECTA.
- 2** LA FALTA DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO BASADO EN INDICADORES PREVIAMENTE ESTABLECIDOS IMPIDE CONOCER LOS AVANCES EN EL LOGRO DE LOS RESULTADOS PROPUESTOS POR LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA, Y ADEMÁS LIMITA LA CAPACIDAD DE LAS EVALUACIONES PARA OFRECER INFORMACIÓN DE UTILIDAD.



## EXAMEN INTERMEDIO DEL IV PLAN DIRECTOR DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA 2013-2016

El IV Plan Director 2013-2016 se elaboró en un contexto que, como el mismo documento señala, implicaba para la política de cooperación para el desarrollo de España el desafío de hacer un gran esfuerzo en un escenario de recursos limitados. Para ello, se planteaban cuatro elementos de referencia: a) un enfoque realista; b) una voluntad por rediseñar la Cooperación Española, con mayor énfasis en la concentración, participación y articulación entre actores; c) una orientación hacia resultados de desarrollo; y d) una disposición a la rendición de cuentas, aumentando la transparencia y el acceso a la información.

Los objetivos de este examen intermedio fueron: revisar el progreso en el cumplimiento de los compromisos, realizando un balance de lo conseguido; analizar los cambios respecto a lo previsto; e identificar los retos pendientes durante el periodo de vigencia del IV Plan Director.



Para  
**SABER  
MÁS**

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

## CONCLUSIONES PRINCIPALES

### 1 La Cooperación Española ha sabido mantener su presencia con un perfil elevado en los debates internacionales de calado

A pesar de la disminución del peso relativo de su AOD en los últimos años (una reducción de aproximadamente el 44% respecto a 2011), en un contexto internacional cambiante a caballo entre los últimos años de la agenda de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y la definición de una nueva agenda internacional post-2015, la Cooperación Española ha mantenido su compromiso de política internacional, asegurando el seguimiento de la agenda de eficacia y calidad de la Alianza Global, así como su rol activo en los debates alrededor de la agenda de desarrollo de la UE.

### 2 La Cooperación Española ha avanzado en estos años en la concentración geográfica, pero necesita visibilizar mejor el conjunto de países con los que trabaja de facto, definiendo niveles en sus relaciones de asociación estratégica y canalizando coherentemente los flujos de AOD hacia los países seleccionados

La Cooperación Española ha pasado de trabajar en 50 países a definir la focalización de la ayuda en 23 países de asociación. Entre los países que dejan de ser prioritarios, se sigue trabajando "de facto" en 12 países llamados de "no asociación" a través de los llamados Acuerdos de Nueva Generación con América Latina y Caribe y, a través del rediseño de programas país en África. Por lo tanto, la Cooperación Española actualmente trabaja bilateralmente, si bien con diferente intensidad, en 35 países, ya sea a través de Marcos de Asociación País (MAP), de Acuerdos de Nueva Generación o de programas rediseñados regional o temáticamente. A nivel regional, falta claridad respecto a lo que implica trabajar con un enfoque diferenciado.

### 3 En la salida y el rediseño de los países no hay evidencias de que se haya seguido siempre un proceso consensuado, estructurado y dialogado con los socios, a nivel de todos los actores implicados

No se han hallado evidencias que demuestren que la Cooperación Española haya previsto procedimientos comunes

para orientar el proceso de retirada gradual y sostenible que incluyan pautas para un proceso dialogado y consensado con los países socios y otros actores. En el caso de AECID, la propuesta de decisión de cerrar o rediseñar recayó básicamente en las direcciones geográficas. En América Latina y Caribe parece que la tendencia ha sido a rediseñar programas para mantener la presencia de la Cooperación Española, mientras que en África y Asia prevalece el cierre paulatino de programas país.

**4 A pesar de haber puesto el foco en la planificación, falta por definir y establecer un sistema de gestión orientado a los resultados globales de desarrollo a los que la Cooperación Española quiere contribuir**

Si bien el IV Plan Director es más ágil y realista que los precedentes y establece unas orientaciones estratégicas generales y líneas de acción con el objetivo de focalizar los esfuerzos, no aterriza los resultados globales de desarrollo a los que la Cooperación Española quiere contribuir. La definición de los resultados de desarrollo se ha dejado para una segunda fase, tras la formulación de resultados a nivel país en los MAP en diálogo con los países socios. Actualmente la Cooperación Española está trabajando en un sistema integral de seguimiento de los resultados de desarrollo a nivel bilateral, pero, al igual que otros donantes, se enfrenta todavía al reto de dotarse de un sistema global que facilite la identificación de sus resultados de manera más amplia.



**5 Se ha avanzado en la planificación estratégica con la puesta en marcha de los Marcos Asociación País en el 78% de los países de asociación**

Los procesos MAP han promovido la participación de los actores de la Cooperación Española y favorecido la mejora del conocimiento de quién hace qué en cada país. El enfoque de orientaciones estratégicas es un avance en términos de intersectorialidad, pero plantea desafíos a la hora de anclar los sectores tradicionales de cooperación. Por otro lado, la aplicación de los mecanismos de planificación y seguimiento de los MAP se ve limitada por la persistencia de la gestión diaria en torno a las modalidades e instrumentos y no en función de los resultados a los que se desea contribuir.

**6 Se han dado avances modestos respecto a la eficacia y selectividad de la cooperación multilateral**

El proceso de priorización de OМУDES y la firma de MAE con PNUD, UNICEF, ONU Mujeres y FNUAP se ha iniciado en este periodo, aunque aún no ha concluido. Los datos de AOD 2013 no muestran una clara tendencia a la reducción del número de OМУDES con los que se trabaja.

**7 Se han diversificado las modalidades de cooperación, pero es preciso anclar su uso en un planteamiento estratégico.**

La Cooperación Española ha sabido equilibrar la caída del presupuesto de ayuda bilateral diversificando la cartera de modalidades de cooperación. Sin embargo, se echa en falta una reflexión y sistematización de cómo las distintas modalidades e instrumentos disponibles sirven a los objetivos de desarrollo marcados, al menos a nivel de los MAP.

**8 Se han dado pasos para mejorar la gestión del conocimiento e incorporar aprendizajes en las actuaciones de la Cooperación Española**

Ha habido una numerosa producción en materia de evaluación. En general, la consolidación de la herramienta info@od supone un avance en materia de comunicación y disponibilidad de información entre los actores, además de haber contribuido a la homogeneización de los criterios de clasificación y, por lo tanto, a mejorar su calidad. Se están produciendo algunos avances en la creación de espacios de diálogo y fomento de intercambio de experiencias, aunque necesitarán un tiempo más largo para su consolidación.

**9 Se han realizado importantes esfuerzos para aumentar la transparencia en términos de difusión de información**

Destacan la creación del Portal de la Cooperación Española, el aumento de número de documentos remitidos al Parlamento y la promoción del Consejo de Cooperación, con grupos de trabajo temáticos. También ha mejorado el nivel de transparencia conforme a los estándares internacionales (IATI). Sin embargo, es preciso potenciar la transparencia sobre los procesos y la rendición de cuentas sobre los resultados alcanzados.



**10 Se han mejorado los mensajes de la Cooperación Española a la ciudadanía en general, pero la construcción de una ciudadanía global comprometida con el desarrollo humano requiere de mayores recursos y un trabajo más articulado entre los diferentes actores**

Destacan los esfuerzos realizados en mejorar la comunicación institucional de la Cooperación Española como sujeto con entidad propia, pero aún hay camino por recorrer en lo que respecta a la consideración de la educación para el desarrollo como instrumento de transformación social que aporte los elementos críticos para una ciudadanía global comprometida con el desarrollo.

**13 Se ha avanzado en la articulación de actores de la Cooperación Española, pero falta una visión de las ventajas comparativas de cada uno**

Aunque la Cooperación Española pretende abarcar al conjunto de actores, no es un actor en sí mismo, ni todos los actores tienen la misma implicación. A nivel operativo se apoya considerablemente en dos instancias: la SGCID y la AECID. Se han dado algunos avances para mejorar la coordinación y complementariedad con otros actores (convenios marco de actuación con las CC.AA., sector empresarial) pero sin una definición clara del valor añadido de cada uno en la consecución de los objetivos planteados.

**11 Se está ampliando el ámbito de actuación de la educación para el desarrollo en el seno de AECID y SGCID, pero no está recibiendo la atención que se merece.**

A pesar de la mejora en el ámbito de la educación para el desarrollo (potenciando espacios específicos y actuaciones conjuntas) en AECID y SGCID, ha habido una sustancial reducción de las subvenciones a ONGD. Además, las convocatorias restringen el campo de actuación a objetivos más encaminados a la “educación sobre la cooperación” que a la educación para el desarrollo.

**14 La adaptación de las capacidades institucionales de la Cooperación Española está siendo limitada, debido a una falta de diagnóstico de necesidades, a las inercias del propio sistema y a las dificultades presupuestarias**

En el caso de la AECID, la disminución de recursos presupuestarios (-70% en 2013 respecto a 2011), la reducción de efectivos y la fuerte presión por el control de gasto ha llevado a una situación en la que la capacidad de respuesta y adaptación institucional es limitada. La rigidez de algunos procedimientos administrativos dificulta el cumplimiento de los objetivos de la ayuda.

**12 La disminución significativa del presupuesto en acción humanitaria no está en coherencia con el peso que se le otorga en el Plan Director**

El periodo 2013-2014 se ha caracterizado por una disminución drástica de casi el 84% de los fondos destinados a la acción humanitaria. A pesar de ello, se ha avanzado en la coordinación con la cooperación descentralizada y en el mantenimiento de un perfil de donante sólido.

**15 Se ha fortalecido la formación en la AECID pero falta una política de recursos humanos coherente con los objetivos de gestión para resultados**

Aunque se aprecian avances en la oferta de formación técnica, los esfuerzos por mejorar las capacidades técnicas se han visto condicionados tanto por las restricciones económicas como por el actual modelo jurídico de las instituciones de cooperación, incluyendo los procedimientos para la gestión del personal.



## BALANCE GENERAL

Durante los dos primeros años de vigencia del IV Plan Director (2013-2016), la Cooperación Española ha sabido encauzar los esfuerzos para rediseñar su perfil en un contexto económico particularmente restrictivo para la cooperación internacional y para España. Así lo demuestran los avances en la concentración geográfica y sectorial, y la búsqueda de nuevas modalidades de la ayuda que le permitan mantener una posición relevante con sus socios estratégicos. Por otro lado, la crisis ha brindado también la oportunidad para abordar aspectos tradicionalmente pendientes en la Cooperación Española como son la mayor coordinación entre actores, la racionalización del gasto, la simplificación de la planificación, el fomento de una cultura de evaluación y de mayor transparencia y la necesaria mejora en la rendición de cuentas. Aspectos todos ellos en los que se ha producido una evolución positiva, dentro del realismo que la situación económica impone. Igualmente, en estos años se ha mantenido la presencia española en los foros y debates de la agenda internacional de desarrollo como un actor significativo.

Pero quedan **temas pendientes**:

- ➔ A pesar de los avances, la Cooperación Española debería asegurar una visión sólida más a largo plazo que establezca con mayor claridad los resultados de desarrollo a los que quiere contribuir en su conjunto en función de sus capacidades y de su valor añadido.
- ➔ En estos dos años, la Cooperación Española ha focalizado la atención en la planificación a nivel país (a través de los MAP) siguiendo el principio de apropiación de la agenda de eficacia y calidad de la ayuda. Sin embargo, para poder avanzar en una mayor coherencia de políticas desde una visión compartida; para orientar más estratégicamente el diálogo y la toma de decisiones en relación a las diferentes modalidades de cooperación y vías de canalización; y para ajustar las capacidades es preciso definir de manera más concreta los resultados de desarrollo a los que la política española de cooperación quiere contribuir, asumiendo la necesaria diferenciación que los distintos contextos de actuación reclaman.
- ➔ Estos años han puesto de manifiesto igualmente la creciente falta de adecuación entre los instrumentos, modalidades y capacidades institucionales del sistema de la Cooperación Española y los retos que plantea actualmente el desarrollo. Esta deficiencia ya es conocida y se están adoptando algunas medidas, pero para hacerle frente se necesita de transformaciones estructurales, que no sólo implican a los actores tradicionales de la Cooperación Española, que sólo serán abordables desde una firme voluntad política y que requerirán en cualquier caso un tiempo más largo para su construcción y consolidación.

## EVALUACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN DE LA AECID A LA CONSTRUCCIÓN DE RESILIENCIA EN NÍGER

La resiliencia es la capacidad de las personas, comunidades, organizaciones, instituciones o países expuestos a desastres, crisis y las vulnerabilidades subyacentes, para anticiparse, reducir el impacto, enfrentarse y recuperarse de los efectos de la adversidad sin comprometer sus perspectivas de desarrollo a largo plazo. Se trata de una cuestión que está cobrando cada vez mayor relevancia y que tiene una especial importancia en el Sahel.

Aunque la Cooperación Española todavía está desarrollando un documento marco sobre resiliencia, el objetivo de esta evaluación ha sido conocer en qué medida 13 intervenciones financiadas por la AECID en Níger, en el periodo 2009-2012, en el ámbito de seguridad alimentaria y nutrición, habían incorporado elementos del enfoque de resiliencia, de manera que pudieran extraerse aprendizajes.



Contribución de la AECID a la construcción de resiliencia en Níger 2009-2012

[Informe completo](#)



Para  
**SABER  
MÁS**

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

## CONCLUSIONES PRINCIPALES

### 1 El posicionamiento institucional respecto al concepto de resiliencia y su puesta en práctica no ha estado suficientemente claro en la Cooperación Española.

Si bien se han dado algunos pasos, como la creación de un grupo de trabajo y la preparación de un documento marco, la falta de referencias claras sobre resiliencia durante el periodo evaluado ha tenido como consecuencia la adopción de diferentes elementos en función de la comprensión de cada departamento de AECID y SGCID.

### 2 Las intervenciones han estado alineadas con las prioridades plasmadas en los principales documentos estratégicos de Níger.

La actuación de la Cooperación Española en Níger ha sido coherente en su apoyo respecto a las prioridades nacionales en cuanto a vulnerabilidad e inseguridad alimentaria.

### 3 En la mayor parte de los casos, el diseño de las intervenciones no tuvo en cuenta los elementos de la resiliencia.

En el momento en que se diseñaron las intervenciones la Cooperación Española no había establecido una conceptualización de la resiliencia ni había incorporado pautas al respecto en sus documentos estratégicos.

A efectos de la evaluación, se consideró que se incorporaba el concepto de resiliencia si se daban la siguientes características: a) en cuanto a colectivo meta: grupos más vulnerables ante riesgos y crisis; b) en cuanto a diseño: apropiación y alineación con políticas públicas; c) en cuanto a impacto: contribución a objetivos de medio plazo de construcción de capacidades propia; d) en cuanto a sector/ámbito: carácter multisectorial y multinivel; e) en cuanto a tipo de intervención: enfoque vinculación entre ayuda, rehabilitación y desarrollo (VARD); f) en cuanto a análisis de necesidades: comprensión holística de la realidad sobre la que se interviene (diversidad cultural, género, medio ambiente...)



El análisis de los factores de vulnerabilidad estuvo ausente durante la identificación de las acciones y estas no tuvieron como fin reducir las causas que generan dicha vulnerabilidad. Por otro lado, la ausencia de un enfoque VARD y de gestión de riesgos compromete la construcción de resiliencia a largo plazo.

La construcción de capacidades de la población tampoco se consideró suficientemente durante la identificación y diseño de las intervenciones. Tampoco se hizo uso de marcos analíticos propios del enfoque de género ni existió una visión estratégica que contemplase las dimensiones multisectorial y multinivel en la planificación y en las distintas intervenciones.

**4 Aunque la AECID no ha potenciado de manera directa la construcción de resiliencia ha sabido sumarse a procesos puestos en marcha por otros actores.**

Las experiencias de construcción de resiliencia que ha podido constatar la evaluación se deben, por un lado, a procesos que ya estaban en marcha –como el Fondo Común de Donantes en Salud y el Dispositivo Nacional Prevención y Gestión de Catástrofes y Crisis Alimentarias (DNPGCCA)- y, por otro, a intervenciones de actores con amplia experiencia en Níger - específicamente la FAO y algunas ONGD españolas con amplia trayectoria en el país-.

**5 La poca calidad de la información y la limitada capacidad para procesar documentación comprometen el papel que la AECID debe jugar en el seguimiento de las intervenciones financiadas.**

Un alto volumen de intervenciones acompañado de insuficientes recursos humanos para gestionarlas desde un principio y lagunas de personal en momentos clave han limitado la capacidad del equipo de la OTC para realizar el seguimiento de las mismas. Por otro lado, los

documentos de planificación y los informes de seguimiento y evaluación, salvo en el caso de las ONGD, no presentan una mínima calidad que permita valorar los procesos y resultados de las intervenciones.

**6 No ha estado claramente visibilizado el apoyo prestado por la Cooperación Española a iniciativas relevantes en el ámbito de la resiliencia.**

Un número destacado de actores clave en Níger desconocen que los fondos españoles apoyan la implementación de importantes iniciativas relacionadas con la resiliencia. Esto está vinculado a una deficiente comunicación y a la falta de visibilidad de la Cooperación Española.

## SE RECOMIENDA

Fomentar un debate estratégico entre las unidades de sede y terreno sobre las implicaciones que supone el concepto de resiliencia para la Cooperación Española.

Incorporar los componentes fundamentales de la resiliencia en la planificación de las intervenciones y en los documentos de formulación.

Adoptar de manera explícita un enfoque multisectorial en la actuación de la Cooperación Española en el Sahel, reforzando los mecanismos de coordinación entre las diferentes unidades de la AECID.

Priorizar el apoyo a intervenciones que fortalezcan los sistemas nacionales y/o desarrollen las capacidades existentes en el país.

Incrementar la exigencia de calidad en la información sobre las intervenciones financiadas por la Cooperación Española proporcionada por actores multilaterales, empresas públicas y otros, en la línea de las experiencias ya desarrolladas con las ONGD: documentos de formulación, de seguimiento y de informe final.

Establecer una estrategia de comunicación que garantice la visibilidad de la Cooperación Española.

## EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DEL FONDO ESPAÑA-SICA (2010-2013)

El Fondo España-SICA se constituyó en 2006 como instrumento financiero para el desarrollo del Programa Regional de la Cooperación Española en apoyo a la integración centroamericana. Su principal objetivo es favorecer la ejecución de las acciones pactadas entre la Cooperación Española y la Secretaría del SICA.

En 2010, la SG-SICA y la AECID redefinieron conjuntamente las áreas prioritarias de cooperación para el siguiente periodo cuatrienal: eje de fortalecimiento institucional del SICA; eje de seguridad democrática; y eje de profundización de la integración económica centroamericana. La evaluación comprende los 12 programas encuadrados en estos ejes y el Programa de Educación ejecutado por la Coordinadora Educativa y Cultural Centroamericana. El objetivo de la evaluación es revisar los resultados obtenidos mediante la ejecución de estos programas apoyados por el Fondo España-SICA 2010-2013.



Para  
**SABER  
MÁS**

- Informe completo

## CONCLUSIONES PRINCIPALES

### 1 Los programas que conforman el Fondo han mostrado una importante capacidad de adaptación al contexto del SICA.

El contexto de SICA es complejo y cuenta con un alto componente político, lo que hace que pueda ser difícilmente predecible en ocasiones, por lo que contar con un instrumento tan flexible como este Fondo constituye un importante valor de cara a facilitar la ejecución de los programas y el mantenimiento de su alineación.

### 2 El diseño individual de los programas presenta importantes debilidades y es claramente mejorable.

Aunque la mayor parte de los programas adoptaron formalmente un enfoque basado en la gestión por resultados, se detectan importantes debilidades a la hora de definir estos y de determinar el modo en el que se conseguirán. Por otra parte, se han definido indicadores de efectos/impacto que en su mayoría no son capaces de dar cuenta de los progresos realizados. Tampoco se incluye un análisis previo de riesgos que permita pensar en medidas de mitigación con el fin de que su incidencia sobre los resultados sea limitada.

### 3 Los procesos de gestión técnica de los programas muestran un amplio margen de mejora.

El procedimiento para el seguimiento de los programas está definido y se cumple en la mayor parte de los casos, pero todavía es posible introducir importantes mejoras en la calidad de la información proporcionada y en los indicadores. Una de las debilidades más generalizadas es que los informes de seguimiento no cuentan con una visión de resultados y, en consecuencia, no informan de los avances en términos de su consecución.

### 4 La ejecución de los programas demuestra una mayor sensibilidad hacia las desigualdades de género, pero no se ha logrado consolidar un enfoque transversal.

La presencia del enfoque de género debe ser atribuida al trabajo desarrollado por la Secretaría Técnica del Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica en el programa dirigido al fortalecimiento del género dentro del SICA. La elección de este enfoque sectorial, sin embargo, está produciendo que algunas de las instituciones del SICA no contemplen esta responsabilidad como propia, en la medida en que otro agente ya la asume.

**5 El Fondo ha contribuido al incremento de capacidades para la gestión de los programas, pero la sostenibilidad puede verse comprometida.**

En numerosos casos las capacidades han descansado en recursos, fundamentalmente humanos, proporcionados por la financiación del Fondo España-SICA. Ello ha permitido incrementar las capacidades de ejecución de los programas durante periodo evaluado, pero puede comprometer la sostenibilidad de las intervenciones en el medio plazo si no se siguen manteniendo los niveles de financiación o si no se busca una vía alternativa de financiación del personal.

**6 Los programas del Fondo muestran en general un alto logro de los productos previstos, pero falta focalización en el alcance de los resultados.**

Dadas las limitaciones ya aludidas relativas a la definición de las lógicas de intervención y de los resultados de los programas, la evaluación ha medido fundamentalmente la consecución de los productos previstos. En este sentido, se aprecia un elevado cumplimiento, pero es preciso pasar de un enfoque de actividades y productos a una verdadera gestión para resultados, lo cual implica revisar tanto la planificación como el seguimiento y la evaluación.

**7 Se han detectado algunas influencias positivas de la actuación regional sobre la de políticas nacionales.**

Los factores que inciden positivamente en la incidencia y grado de apropiación de los programas en los países son: que no cuenten con un enfoque exclusivamente regional, que exista participación del nivel nacional en su diseño, que se encuentre implicado un Consejo de Ministros u otros representantes con alta capacidad de interlocución y articulación desde el plano político sobre lo técnico y que se perciba con facilidad la relación entre los resultados del programa y el logro de un beneficio para la ciudadanía.

## LECCIONES APRENDIDAS

- ✓ La inclusión de sistematizaciones de diferente naturaleza y alcance en los programas se considera muy útil con fines de aprendizaje, comunicación y transferencia de conocimientos con otros agentes.
- ✓ Las experiencias de trabajo compartido entre varias instituciones, aunque suponen algunas dificultades iniciales para la ejecución, permiten obtener resultados de mayor alcance, con mayor capacidad de ser difundidos y apropiados e, incluso, con un desarrollo más eficiente.

## SE RECOMIENDA

### Al Fondo España-SICA y al SICA:

Mejorar el diseño de los programas que aún no cuentan con un nivel de calidad deseable.

Mejorar la gestión de los programas mediante la capacitación del personal en la elaboración de términos de referencia para las licitaciones y la mejora de la calidad de los informes de seguimiento, de manera que proporcionen información más relevante sobre las intervenciones e incrementen su evaluabilidad.

Avanzar en la incorporación del enfoque de género, con la asistencia de la Secretaría Técnica del Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica, quien también podría facilitar procesos de capacitación de una parte del personal de las instituciones para que puedan desempeñar en mejor medida este cometido.

### Al Fondo España-SICA:

Evaluar individualmente los programas que concentran un mayor volumen de financiación.

## EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE PATRIMONIO PARA EL DESARROLLO (PP>D) DE LA AECID (2006-2013)

El Programa de Patrimonio nace en 1986 como un programa de recuperación del patrimonio, principalmente arquitectónico y colonial, en el ámbito territorial de América Latina. Tras sucesivas transformaciones, en 2006 recibe su denominación actual y desde entonces se pretende dotarlo de mayor rigor e integralidad, ajustándolo a los nuevos principios y orientaciones de la Cooperación Española y ampliando su ámbito de actuación. Durante el periodo evaluado se ejecutaron 679 intervenciones vinculadas con el patrimonio, de diferente volumen y naturaleza, por un importe de 104,61 millones de euros, canalizados por diferentes vías dentro y fuera del Programa: subvenciones de política exterior, convocatoria abierta y permanente (CAP), proyectos de ONGD, programa de cooperación interuniversitaria (PCI), organismos multilaterales, etc.

El propósito de la evaluación fue obtener elementos que alimentasen la toma de decisiones informada respecto al diseño y al modelo de continuidad futura del Programa, para lo que se definieron tres objetivos específicos: (a) identificar y valorar los resultados alcanzados y analizar su contribución al desarrollo de los países socios, (b) analizar el valor añadido del PP>D y (c) valorar su modelo de gestión.



Para SABER MÁS

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

## CONCLUSIONES PRINCIPALES

1

**A pesar de ciertos avances desde 2006, se percibe la falta de una clara orientación estratégica del Programa en cuanto a su contenido, alcance, presupuesto y relación con el resto de líneas de trabajo de la AECID.**

Aunque los documentos que planteaban la reformulación del Programa son conocidos y éste tiene una base técnica sólida, la adaptación práctica a la nueva estrategia a partir de 2006 ha sido desigual. Se detecta una carencia respecto a qué se quiere conseguir realmente con el Programa, cuál es su relevancia para la Cooperación Española y qué rol puede desempeñar en el conjunto de la acción de la AECID.

No existe un criterio compartido claro para determinar qué tipo de intervenciones quedan dentro del perímetro del Programa. Durante el periodo analizado, del conjunto de actuaciones identificadas en relación con el patrimonio cultural, un 64% del presupuesto –incluyendo un 42% de las escuelas taller– y un 59% de las intervenciones –incluyendo un 8% de las escuelas taller– se han gestionado fuera del Programa. Por tanto, el Programa solo ha supuesto el 36% del presupuesto y el 41% de las intervenciones.

El Programa no se define como regional, sino que tiene vocación temática. No obstante, aun cuando ha habido actuaciones relacionadas con el patrimonio cultural en 51 países, el 99,2% del presupuesto del Programa se ha destinado a América Latina, donde las intervenciones se han concentrado en 9 países.

En el periodo analizado se ha producido una evolución descendente, tanto en el número de intervenciones como en el presupuesto del Programa, cuyo peso relativo en el presupuesto total de la AECID ha pasado de un 0,87% en 2006 a un 0,35% en 2012. Esta reducción de los recursos imposibilita que el Programa siga actuando como venía haciéndolo.

Pese a que se detecta una voluntad de coordinación cada vez mayor en sede y en terreno, también se identifican dificultades en la articulación de las intervenciones del Programa con otras actuaciones de la AECID.

2

**El Programa responde a los lineamientos internacionales y a las necesidades existentes en los países, pero la demanda del tipo de actuaciones que vienen constituyendo su objeto no siempre se refleja en los planes nacionales de desarrollo y se concentra en el ámbito local.**



El Programa es coherente con las orientaciones a nivel internacional y con las de la Cooperación Española. Sin embargo, a nivel de los países socios el patrimonio cultural suele tener una relevancia secundaria en los planes y estrategias de desarrollo y tampoco suele priorizarse en los Marcos de Asociación País.

Aunque un 31% de las contrapartes identificadas han sido instituciones de ámbito nacional, el Programa se ha focalizado principalmente en el ámbito local, donde ha ido mejorando su alineamiento con las demandas de los socios. Este hecho re refleja también en la titularidad de los bienes puestos en valor, que corresponde a instituciones públicas locales en un 64,6% de las intervenciones analizadas.

3

**El modelo de gestión del Programa ha mejorado desde 2006, pero sigue presentando dificultades de encaje respecto al resto de la AECID. Se ha incrementado la integración del Programa en terreno, existen relaciones de coordinación con otros actores de la Cooperación Española, y se han generado mecanismos para la gestión del conocimiento, aunque falta una mayor institucionalización.**

El Programa ha contado históricamente con unas características que lo hacían único en la estructura de la AECID: tenía su propia línea de financiación, su propio sistema de gestión, 6 responsables del Programa de Patrimonio en terreno con un régimen singular, y su propia línea de reporte directo entre dichos responsables y la unidad gestora en sede. Ello ha contribuido a una “existencia en paralelo” que se viene tratando de superar en los últimos años.

Entre los factores que explican los avances se encuentran la integración física de los responsables del Programa de Patrimonio en las Oficinas Técnicas de Cooperación, la participación del Programa en la elaboración de los MAP, un mayor trabajo compartido con otras unidades estimulado por la importante reducción presupuestaria, y el esfuerzo individual de algunas personas.

La figura de responsable de proyectos de patrimonio es la que concentra mayores ventajas, ya que aúna el conocimiento patrimonial, la experiencia y la

capacidad de interlocución de los responsables del Programa de Patrimonio con el conocimiento y la experiencia más generales en cooperación para el desarrollo. Además, a diferencia de aquéllos, está sujeta a movilidad y es una figura ordinaria del personal de la Agencia, si bien presenta el inconveniente de la posible pérdida de personas muy valiosas una vez que finalizan los contratos temporales por obra o servicio determinados a los que está sujeta. Es preciso reconocer, no obstante, el esfuerzo de adaptación realizado por varios de los responsables “históricos” del Programa de Patrimonio.

Se han constatado relaciones de coordinación y potencial complementariedad con otros agentes de la Cooperación Española, especialmente de la cooperación descentralizada, si bien no siempre se encuentran institucionalizadas. Desde 2007 ha habido alguna experiencia en alianzas público-privadas, especialmente con la Fundación ACS.

La coordinación y armonización con otros donantes bilaterales y multilaterales ha sido escasa bajo el argumento de que apenas había otros actores internacionales trabajando en el ámbito del patrimonio para el desarrollo; no obstante, la evaluación ha podido constatar la existencia de intervenciones relevantes de otros donantes.

En el Programa existen mecanismos para el intercambio de experiencias y la generación de aprendizajes, como los encuentros anuales y el apoyo a las redes. No obstante, se aprecia cierta endogamia y, aunque hay casos puntuales que merecen ser destacados, no se ha constatado la existencia de relaciones estables y sistemáticas con instituciones académicas o de investigación.

4

**La formulación y el seguimiento de las intervenciones se encuentran aún muy lejos de una gestión para resultados, lo que dificulta verificar en qué medida el discurso del Programa se traduce en la práctica. No obstante, en muchos casos se detecta un modelo de intervención integral que genera valor añadido.**

Aunque se han producido algunas mejoras a lo largo del tiempo, por lo general las intervenciones carecen



de línea de base, no disponen de un marco de resultados plurianual desde el comienzo, los beneficiarios no siempre se identifican con claridad y solo un 16% de las intervenciones señalan de manera expresa los grupos poblacionales a los que se dirigen –pueblos indígenas, infancia y juventud y, en menor medida, afrodescendientes–, los objetivos e indicadores de desarrollo cuentan con deficiencias técnicas, la mayoría de los informes describen actividades en lugar de analizar resultados, y en general las actuaciones están muy poco sistematizadas.

Aunque han existido actuaciones dirigidas a colectivos concretos y se intenta incorporar a las mujeres en las actuaciones que se llevan a cabo, el Programa no incorpora de manera transversal el enfoque de género ni la consideración específica de las necesidades de colectivos en situación de vulnerabilidad en las fases de identificación, diseño y formulación y seguimiento.

Se trata de debilidades compartidas por otros ámbitos de la Cooperación Española, que dificultan la identificación de evidencias de la contribución al desarrollo en los países socios. En este caso, ante las limitaciones para reconstruir los procesos y sus resultados, ello contribuye a que el Programa se identifique fundamentalmente con las intervenciones físicas en el patrimonio inmueble, que son las más visibles, en detrimento de los objetivos más amplios declarados y del discurso sobre su importancia en términos de desarrollo.

En 26 casos, que suponen un 66% del presupuesto del Programa durante el periodo evaluado, se ha identificado un modelo de intervención de desarrollo local que parte de un proyecto inicial y que, generalmente sin un marco de referencia explícito, se va complementando con otras intervenciones hasta dar lugar a una estrategia más global y vertebrada, que suele combinar varios ámbitos de actuación: recuperación de centros históricos, revitalización urbana y acciones en espacios degradados, fortalecimiento de capacidades de gestión, patrimonio cultural inmaterial, patrimonio natural, etc.

**5 La lógica de intervención y los resultados esperados del Programa han sido excesivamente ambiciosos en relación con los recursos y capacidades realmente disponibles. No obstante, el Programa ha alcanzado en buena medida los resultados a los que realmente podía aspirar y ha puesto algunas bases para posibilitar el logro del resto. El resultado más claro ha sido la puesta en valor del patrimonio cultural sobre el que se ha intervenido y el desencadenamiento de “círculos virtuosos”. En términos de su contribución a resultados de desarrollo, el balance es moderadamente positivo.**

Las limitaciones ya señaladas dificultan el análisis agregado de los resultados del Programa. No obstante, especialmente en las intervenciones plurianuales de carácter integral, se encuentran ejemplos de círculos virtuosos a los que ha contribuido el Programa y que incluyen la sensibilización, la recuperación de bienes y espacios, su puesta en valor, el refuerzo de capacidades de gestión, la involucración ciudadana, la mejora de la habitabilidad y el incremento de la oferta cultural y de la actividad económica.

También hay varios casos en los que se verifica la contribución del Programa al fortalecimiento de las instituciones, apoyando la incorporación del patrimonio cultural y de su gestión sostenible en la agenda local, la capacitación del personal y la elaboración y consolidación de normativa, planes y otras herramientas de gestión.

El Programa ha intervenido en un buen número de núcleos urbanos, con mejoras específicas en viviendas, instalaciones y equipamiento urbano, lo que ha contribuido a la mejora de las condiciones de habitabilidad y ha generado efectos indirectos vinculados a la creación de empleo, el incremento de la seguridad y de la utilización de los espacios públicos. También parece haberse producido en algunos casos un efecto demostrativo, que ha servido de estímulo para las autoridades locales y para cambios en la percepción de la ciudadanía respecto a su entorno.

Existe un discurso mayoritario de que se ha



contribuido a la generación de actividad económica. Se han constatado ejemplos de incidencia en la actividad turística, en la creación de microempresas y pequeños negocios con diferente grado de formalidad y en la producción y venta de artesanías, así como mejoras en las condiciones para la actividad comercial: intervenciones en mercados, en espacios públicos, etc. No obstante, no se han encontrado datos inequívocos en relación con la mejora de la empleabilidad y la inserción laboral, ya que algunas fuentes apuntan a que la creación de empleo asociada a los procesos de puesta en valor es coyuntural.

También se encuentran ejemplos de refuerzo de la identificación de las poblaciones con su patrimonio cultural y, a partir de ella, de mejora del sentido de pertenencia y en algunos casos de la cohesión social. En cuanto a los resultados negativos no previstos, ciertos procesos (actualización del catastro, recuperación de zonas degradadas) pueden no beneficiar o incluso perjudicar a los colectivos más vulnerables (incremento de los precios, desplazamiento de ciertos habitantes, cambio de uso de los espacios públicos, etc.).

6

**La separación de la gestión del Programa de Escuelas Taller del Programa de Patrimonio para el Desarrollo no ha tenido efectos significativos.**

En la práctica en terreno, la separación no parece haber supuesto cambios relevantes. Entre las posibles consecuencias positivas, se señala la aceleración de la introducción de nuevas especialidades formativas y el trabajo conjunto con especialistas de sectores no vinculados con el patrimonio cultural. En cuanto a las negativas, se apunta una menor coordinación entre ambos programas y una cierta confusión respecto al reparto de responsabilidades en el día a día.

7

**El Programa reúne algunos elementos que le otorgan un valor agregado como activo de la Cooperación Española, si bien se requiere un reposicionamiento para no perder ese valor.**

El Programa cuenta con una experiencia y capacidades técnicas acumuladas reconocidas por la mayoría de los agentes. Las contrapartes identifican a la Cooperación Española como un socio de referencia en el ámbito del patrimonio cultural y

valoran la proximidad y confianza del Programa, que ha mostrado también una ventaja a la hora de articularse con instituciones locales y, en el caso de las intervenciones integrales, de generar complementariedades y ser un desencadenante de círculos virtuosos. Se trata, además, de un Programa que ha incrementado la visibilidad general de la Cooperación Española.

No obstante, los elementos de valor agregado no se detectan por igual en todas las intervenciones, las alianzas estratégicas con otros actores con frecuencia no están institucionalizadas, la visibilidad se ha centrado en la rehabilitación de edificios, y las limitaciones en el ciclo de gestión y en la sistematización de conocimientos dificultan la capacidad de generar lecciones y de demostrar los resultados del Programa en términos de desarrollo.

## SE RECOMIENDA

### A nivel directivo

Abordar y trasladar al conjunto de implicados una nueva definición estratégica del PP>D, de su futuro, su perímetro y del encaje en la misión de la AECID y en su estructura organizativa, considerando diferentes escenarios en función del volumen de financiación para los próximos años.

Mejorar la complementariedad del Programa con otras actuaciones en materia de patrimonio, para evitar solapamientos o interferencias.

Redefinir el rol de los responsables del Programa de Patrimonio.

### A nivel de la unidad responsable del Programa en sede

Elaborar orientaciones y pautas de actuación generales, con independencia de que existan adaptaciones específicas en cada país.

Evitar la financiación de actuaciones puntuales y seguir fomentando las intervenciones integrales.

Mejorar el ciclo de gestión de las intervenciones, con una mayor orientación a resultados, lo cual incluye establecer el marco para generar una base de evidencias a partir de la sistematización de las experiencias que promueva una mejor gestión del conocimiento.

Reposicionar el Programa, fomentando una mayor coordinación, complementariedad e intercambio con otros actores españoles, internacionales y de los países socios.

### A nivel de terreno

Mejorar el encaje y la complementariedad del Programa con el resto de actividades de las OTC.

Seguir impulsando la visión integral de las intervenciones y una mayor participación ciudadana –no sólo institucional– en los países socios.

El Plan Bienal de Evaluaciones 2013-2014 de la Cooperación Española preveía la evaluación del apoyo de la Cooperación Española a la sociedad civil marroquí en el ámbito de la gobernanza democrática. Dado el amplio número de intervenciones y el gran volumen de información existente sobre la materia, antes de acometer este proceso de evaluación, se consideró adecuado llevar a cabo una sistematización y un estudio de evaluabilidad.

Los objetivos que perseguía este estudio eran: contar con una sistematización del trabajo desarrollado en este ámbito por la Cooperación Española en Marruecos entre 2009 y 2013 y disponer de un análisis de la evaluabilidad de este conjunto de intervenciones que orientara el diseño de una futura evaluación.

Formaron parte del estudio todas las intervenciones financiadas por los diferentes actores de la Cooperación Española que contribuyeran a apoyar a la sociedad civil para la gobernanza democrática directa o indirectamente, aunque su finalidad principal fuera otra.



Para SABER MÁS

- [Informe de sistematización](#)
- [Informe de evaluabilidad](#)

## CONCLUSIONES SISTEMATIZACIÓN

*Se identificaron 36 intervenciones ajustadas al marco conceptual bajo el que se definió el apoyo a la sociedad civil para la gobernanza democrática. Las principales conclusiones del análisis de las 36 intervenciones son:*

- 1 El MAEC y, particularmente, el Dpto. de ONGD de AECID aportan la práctica totalidad del presupuesto.**  
Los recursos totales destinados en el período 2009-2013 ascendieron a 17,3 millones de euros, siendo el 92,37% aportado por el MAEC/AECID. Destaca, el Departamento de ONGD de AECID que ha financiado el 78,70% del coste total de todas las intervenciones. Fuera de la AGE, y a considerable distancia, destacan las Comunidades Autónomas de Andalucía y Cataluña
- 2 Seis intervenciones concentran el 65% del presupuesto**  
Seis intervenciones, con presupuestos superiores a 1 millón de euros cada una, concentran dos tercios del presupuesto. Además, hay 23 intervenciones de un importe inferior a 250.000€ y 7 con un presupuesto medio (entre 250.000 y 1 millón de €).
- 3 Los recursos se han canalizado mayoritariamente a través de ONGD españolas y se han concentrado en la región norte de Marruecos**  
El 89,1% de los recursos se ha canalizado a través de 31 ONGD españolas y, al menos, se ha trabajado con 41 contrapartes. El 83% de las intervenciones se han desarrollado en Marruecos, siendo la zona norte la de mayor concentración, con el 41 % de las acciones. Seis de las intervenciones (17%) han cubierto, además de Marruecos, a otros países
- 4 Bajo la idea de apoyo a la sociedad civil para la gobernanza democrática se identifican diferentes temáticas, desde el fomento de la gobernabilidad, al empoderamiento de las mujeres o la protección de infancia.**

El fortalecimiento de la gobernabilidad, la cultura democrática o la participación ciudadana aparecen como temática prioritaria en 17 intervenciones, que suponen el 20% de todo el presupuesto. Les siguen, en número, las intervenciones dirigidas al empoderamiento social, político y económico de las mujeres

(5) que representan el 24% de los recursos. Cuatro intervenciones se han orientado a la promoción y defensa de los derechos humanos y otras cuatro a la defensa de los derechos de la infancia. Este último objetivo ha supuesto el 35% de todo el presupuesto.

**5 El fomento de la participación e incidencia de las organizaciones de la sociedad civil en las políticas públicas es la línea de actuación que cuenta con más intervenciones (18) seguida de la generación de capacidades (15)**

En el primer caso las intervenciones abordan el fortalecimiento de las capacidades de la ciudadanía y de las organizaciones para participar en los asuntos públicos, así como la creación y consolidación de mecanismos de consulta y concertación entre la ciudadanía y las instituciones del Gobierno. Las intervenciones clasificadas en la línea de generación de capacidades inciden en la creación o mejora de las capacidades técnicas u organizativas de las organizaciones de la sociedad civil participantes.

**6 La mayoría de las intervenciones ha puesto en marcha actividades de transferencia de conocimiento y competencias a través de formaciones, seminarios y capacitaciones, principalmente.**

Las intervenciones analizadas combinan actividades formativas en las temáticas trabajadas con formación dirigida a mejorar determinadas capacidades de las organizaciones contrapartes: gestión de proyectos, planificación estratégica, contabilidad, etc. Además, dos intervenciones han tenido como foco específico la creación de alianzas y asociaciones estratégicas.

*La sistematización identificó otros 14 proyectos parcialmente relevantes de cara al apoyo a la sociedad civil para la gobernanza democrática. De manera resumida, sus principales características son:*

**7 El presupuesto de estas 14 intervenciones asciende a 7,2 millones de euros, siendo el Dpto. de ONGD de AECID el principal financiador (69,6 %).**

La mayor parte de estas intervenciones son de tamaño reducido, con presupuestos por debajo de los 250.000 €. Las ONGD españolas son las principales ejecutoras de las intervenciones. Los proyectos se han concentrado en la zona norte del país (84%)

**8 El fortalecimiento de la sociedad civil marroquí se aborda de manera indirecta.**

Las intervenciones incluyen actuaciones en apoyo a las organizaciones de la sociedad civil marroquí, pero su objetivo principal es el desarrollo socioeconómico a través de la promoción de los sectores productivos y de actividades generadoras de ingresos y de sensibilización de colectivos vulnerables (infancia, migrantes).

**9 De forma mayoritaria, estas intervenciones han trabajado en la transferencia de conocimiento y competencias a través de formaciones, capacitaciones y seminarios**

Las modalidades de apoyo utilizadas en la implementación de estas intervenciones son la transferencia de conocimientos y competencias (9 casos) y el suministro de bienes materiales y logísticos en el caso de 5 intervenciones.



# CONCLUSIONES EVALUABILIDAD

El estudio de evaluabilidad se realizó sobre las 36 intervenciones que se ajustaban al marco conceptual acordado. Los tres aspectos principales fueron objeto de análisis:

- ✓ La calidad del diseño de las intervenciones: su concepción, la definición de sus objetivos y resultados y su coherencia interna
- ✓ La disponibilidad de información relativa a las intervenciones, incluyendo la calidad de los sistemas y datos disponibles
- ✓ El contexto socio-político y la utilidad prevista de la evaluación para el conjunto de actores concernidos.

## 1 Aunque el 56% de las intervenciones cuenta con una cadena de resultados de una calidad aceptable, los análisis de necesidades previos son limitados.

La calidad de los análisis de necesidades realizados se considera baja, nula o no está disponible en el 72,22% de los casos. A pesar de ello, el 56% de las intervenciones (24 de 36) incluye una cadena de resultados aceptable o buena. La relación entre las cadenas de resultados aceptables y la baja calidad del análisis de las necesidades pone en tela de juicio la calidad general del diseño de estos programas.

## 2 El 64% de las intervenciones definen la población beneficiaria con un grado de calidad aceptable o buena.

Aproximadamente el 50% de las intervenciones estudiadas están dirigidas a la población en general, sin distinguir ningún grupo específico. Cuando se dirigen a un grupo en particular, la mayoría se centran en las mujeres (22%) y los niños (11%).

## 3 Las intervenciones presentan un débil análisis de riesgos y apenas incorporan estrategias de mitigación

Sólo en el 8% de las intervenciones se definen adecuadamente los riesgos, mientras que en un 44% se abordan de manera parcial. Únicamente en el 14% de las intervenciones se define una estrategia para mitigar los riesgos.



## 4 La calidad de los indicadores de las intervenciones es limitada y la mayoría no cuenta con líneas de base

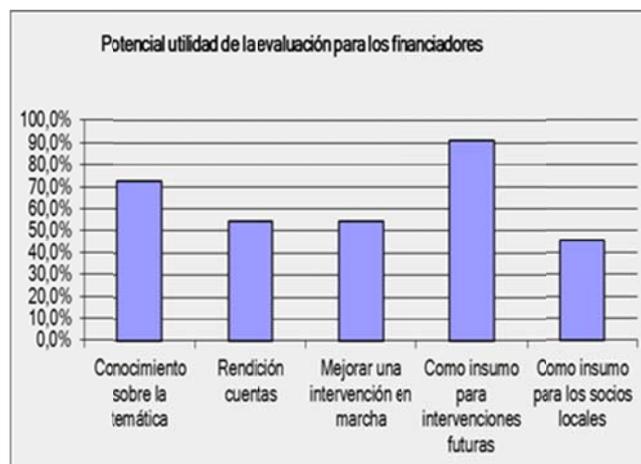
Sólo 16 de las 36 intervenciones disponen de indicadores considerados de buena calidad o aceptables. En el resto son de limitada calidad o no están disponibles. Además, sólo 5 intervenciones disponen de línea de base.

## 5 La disponibilidad de documentos es relativamente suficiente y accesible, pero debe complementarse en algunos casos

El 78% de las intervenciones analizadas dispone de documento de formulación; un 50% cuenta además con informes de seguimiento y el 33% han sido evaluadas, ya sea en su fase intermedia o final.

## 6 Todas las partes coinciden en la utilidad y relevancia de una evaluación

La mejora del diseño de futuras intervenciones en este ámbito de trabajo, el incremento del conocimiento sobre cómo apoyar mejor a las organizaciones de la sociedad civil marroquíes y la rendición de cuentas sobre lo realizado son los tres principales aspectos en los que se considera que una evaluación podría ser más útil.



Otros documentos relacionados se pueden encontrar en:  
<http://www.cooperacionespañola.es/es/publicaciones>

