

**HERRAMIENTA
PARA LA
ELABORACIÓN DE
LOS DOCUMENTOS
DE ESTRATEGIA
PAÍS (DEP) DE LA
COOPERACIÓN
ESPAÑOLA**

ÍNDICE

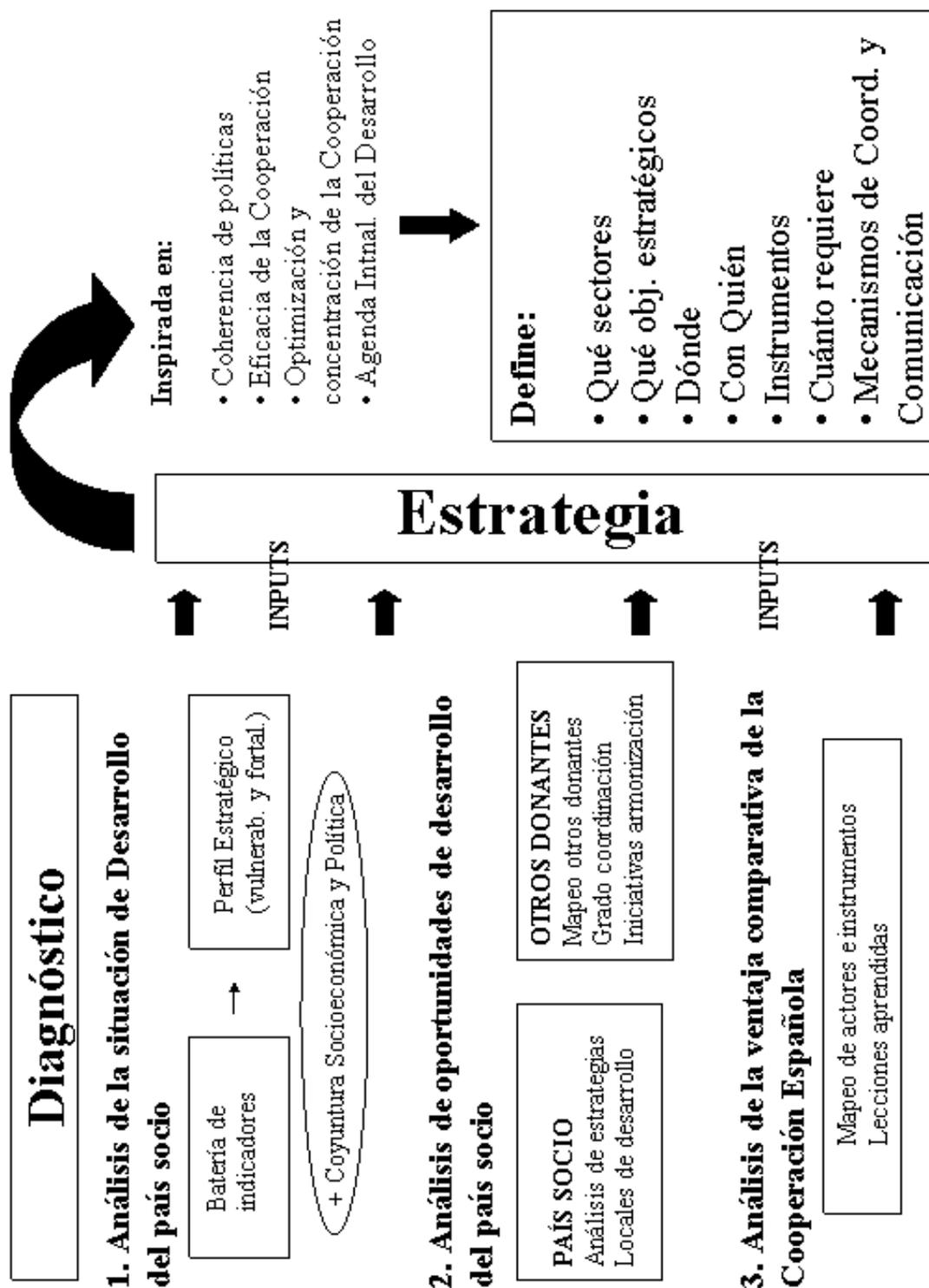
PRIMERA PARTE: ASPECTOS GENERALES	4
FLUJOGRAMA DEL PROCESO	5
A. INTRODUCCIÓN.....	6
B. OBJETIVO DE LA HERRAMIENTA	7
C. EL CICLO DE PLANIFICACIÓN DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA.....	8
a. Relación entre los DEP y las Comisiones Mixtas:.....	9
b. Relación entre los DEP y los Planes y/o Programas Regionales de la Cooperación Española:.....	9
c. Relación entre los DEP y las Estrategias Sectoriales de la Cooperación Española:...	9
D. ¿QUÉ ES UN DOCUMENTO DE ESTRATEGIA PAÍS?	10
E. PRINCIPIOS BÁSICOS CONTENIDOS EN LOS DEP:	10
a. Facilitar la COHERENCIA, COORDINACIÓN y la COMPLEMENTARIEDAD.	10
b. EFICACIA en la gestión de la Cooperación para el Desarrollo: Estrategia de Asociación y Gestión orientada a resultados.	11
c. Mejorar la ASIGNACIÓN de la Ayuda	13
d. Facilitar la integración en una AGENDA INTERNACIONAL Común	13
F. PROCESO PARA LA ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE LOS DEP ...	14
FASE I:.....	15
FASE II:.....	15
FASE III:.....	16
FASE IV:	16
G. PROCESO DE COORDINACIÓN Y CONCERTACIÓN CON LOS DIFERENTES ACTORES DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA AL DESARROLLO.	17
a. Con la Cooperación de AECl a través de sus diferentes DGC, SGC y Unidades (Multilateral y Horizontal, Culturales, Acción Humanitaria)	17
b. Con la Cooperación desde las Comunidades Autónomas y las Entidades Locales ..	18
c. Con el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Ministerio de Economía y Hacienda y otros Ministerios	19
d. Con las ONGD y la Coordinadora de ONGD	20
e. Con Universidades, Sindicatos, Organizaciones Empresariales y otros agentes sociales.....	20
f. Pautas para el diálogo y la concertación.....	20
H. PROCESO DE COORDINACIÓN Y CONCERTACIÓN CON EL PAÍS SOCIO Y LOS DEMÁS PAÍSES DONANTES.....	21
a. Con el País Socio	21
b. Con otros Países Donantes.....	21
I. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA PAÍS	22
a. SEGUIMIENTO	22
b. EVALUACIÓN	23

SEGUNDA PARTE: ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO DE ESTRATEGIA PAÍS.....	24
1. Resumen ejecutivo del DEP.....	27
2. Introducción (común a todos los DEP).....	27
3. Diagnóstico.....	27
3.1. Análisis de la situación de desarrollo del país.....	28
3.2. Apropiación y Alineamiento: Apropiación de las políticas de desarrollo y Alineamiento con la Estrategia de Desarrollo Local.....	29
3.3. Mapeo de donantes: Análisis de la concurrencia, coordinación y grado de armonización entre donantes en el país socio.....	30
3.4. Mapeo de los Actores e Instrumentos de la Política de la Cooperación Española.....	30
3.5. Conclusión diagnóstica.....	31
4. Estrategia de la Cooperación Española en PAÍS XXX (2005-2008).....	32
4.1. Justificación de la Estrategia:.....	33
4.2. Objetivo Estratégico Global de la Cooperación Española en el País XXX.....	33
4.3. Objetivos Estratégicos Sectoriales y Horizontales en el País XXX vinculados a las zonas de actuación.....	34
4.4. Previsión de Actores de la Cooperación Española.....	36
4.5. Socios Locales e Internacionales Estratégicos.....	37
4.6. Mecanismos para la coherencia, coordinación y complementariedad entre los Actores y Modalidades de la Cooperación Española.....	38
4.7. Mecanismos para la coordinación con donantes y actores de la cooperación de otros países.....	38
4.8. Mecanismos de comunicación, coordinación y alineamiento con las prioridades del país socio.....	38
4.9. Mapa de prioridades.....	38
5. Descripción del proceso realizado.....	38
6. Seguimiento y evaluación de la Estrategia País (común a todos los DEP).....	38

PRIMERA PARTE:

**ASPECTOS
GENERALES**

FLUJOGRAMA DEL PROCESO



A. INTRODUCCIÓN

Esta Herramienta para la elaboración de los Documentos de Estrategia País (DEP) es fruto de un proceso de reflexión, consulta y revisión entre la Subdirección General de Planificación y Evaluación de Políticas de Desarrollo (SGPEPD-SECI), las Direcciones y Subdirecciones Generales de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) y los demás actores de la Cooperación Española al Desarrollo a través, fundamental aunque no exclusivamente, del Consejo de Cooperación, la Comisión Interterritorial de Cooperación, y la Comisión Interministerial de Cooperación. Este proceso ha tenido lugar durante meses de febrero a mayo de 2005, y ha contado con 2 borradores intermedios hasta llegar a esta versión final de la misma.

La presente herramienta hace referencia tanto a **contenidos** como a **procesos**. Busca garantizar la homogeneidad de criterios en la elaboración de los DEP, combinándola con la suficiente flexibilidad que permita respetar las múltiples casuísticas que confluyen en cada caso geográfico particular.

B. OBJETIVO DE LA HERRAMIENTA

Proporcionar la estructura, contenidos y procedimientos comunes básicos que faciliten una elaboración homogénea de los DEP en los países prioritarios para la Cooperación Española al Desarrollo.

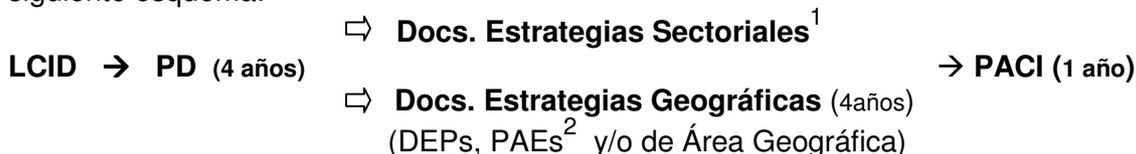
Para ello, se ha buscado:

- Definir una estructura común a todos los DEP de los países prioritarios de la Política de Cooperación Española al Desarrollo.
- Orientar progresivamente a la Cooperación Española a una gestión por resultados, a fin de poder dar seguimiento y evaluar correctamente la aplicación de las políticas.
- Unificar y establecer un proceso común de elaboración de los DEP que se caracterice por ser participativo, busque la coherencia, complementariedad, concertación y consensos, y que, por tanto, debe incorporar a los distintos actores de la Política de Cooperación al Desarrollo española en dicha elaboración.
- Elaborar los DEP en función de criterios de coordinación entre donantes y de alineamiento con las prioridades del país socio, bajo su apropiación, en un marco de Asociación para el Desarrollo y de cumplimiento de la Agenda Internacional de Desarrollo.
- Descansar en el liderazgo de los actores de la Política de Cooperación al Desarrollo en terreno para la definición y construcción de los primeros borradores de dichos DEP, especialmente de la AECl a través de sus respectivas Direcciones Generales de Cooperación Geográficas (DGCG) – Embajador/a - OTC, comunicadas y concertadas con las demás DGC, Subdirecciones Generales de Cooperación (SGC) y Unidades de la propia AECl, de la SECl y otros actores de la Política de Cooperación Española, bajo el marco programático común que establece el II Plan Director de la Cooperación Española.
- Constatar de forma precisa que el proceso de planificación parte de la definición de los objetivos estratégicos deseados, siendo ésta la premisa previa e indispensable para fijar en consecuencia las acciones a desarrollar y, posteriormente, las dotaciones presupuestarias suficientes y necesarias.

Se ha buscado combinar estos propósitos con la mayor sencillez posible. No obstante será una herramienta cuya idoneidad para nuestra cooperación debe '*ser comprobada*'. En este sentido ha de considerarse como una herramienta viva y sujeta a revisión y mejora continua durante su aplicación, lo que refuerza la necesaria relación dinámica y de permanente comunicación entre las DGCG, resto de las DGC, SGC y Unidades de la AECl, los diversos actores de la política de cooperación y la SGPEPD-SECl durante el proceso de elaboración de dichos DEP.

C. EL CICLO DE PLANIFICACIÓN DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA

Se hace necesario aludir brevemente a la configuración del Ciclo de Planificación de la Política de Cooperación Española al Desarrollo, en el que siendo la LCID 23/98 el marco jurídico base, cuatrienalmente se renuevan los ciclos de planificación bajo el siguiente esquema:



Garantizar la oportunidad, coherencia, eficacia y eficiencia de la Política de Cooperación Internacional para el Desarrollo, exige el establecimiento de mecanismos de planificación, seguimiento y evaluación adecuados. De esta manera, el ciclo de planificación consta de:

- A) El Plan Director (PD), como elemento básico de planificación cuatrienal, y que determina las líneas generales y directrices básicas, señalando objetivos y prioridades.
- B) El PD se integra en un ciclo de planificación que se desarrolla y completa con la elaboración de los Documentos de Estrategia País (DEP) o de Zona Geográfica, los Planes de Atención Especial (PAE) y la revisión, actualización y/o nueva elaboración de Documentos de Estrategia Sectorial.
- C) El desarrollo operativo y presupuestario anual se realizará a través de los Planes Anuales de Cooperación Internacional (PACI).

El ciclo de planificación del DEP se completa con un adecuado seguimiento y evaluación. De esta manera, el desarrollo de la política de la Cooperación Española en un país determinado podrá informar de avances, impactos y dificultades que actualizan el propio ciclo de gestión actual (2005-2008) y alimentan el siguiente ciclo (2009–2012).

La **vigencia temporal de los DEP** que se van a elaborar en el año 2005 será hasta el **31 de diciembre de 2008**, aunque se hará necesario que dichas estrategias sean revisadas -y eventualmente reorientadas- a mitad de su andadura, así como evaluadas y/o valoradas en el transcurso del año 2008 (en meses previos a la finalización de su vigencia) a fin de que se puedan extraer lecciones aprendidas y se pueda alimentar de manera adecuada y en tiempo el siguiente ciclo cuatrienal de planificación (2009–2012)³.

¹ En cada ciclo programático se revisarán y actualizarán las Estrategias Sectoriales existentes (de ser necesario) así como se establecerán nuevas estrategias en sectores en que no existen.

² La vigencia temporal de un Plan de Actuación Especial vendrá definida por las circunstancias y razones particulares de nuestra cooperación en cada país determinado.

³ En este sentido, el presente ciclo de planificación de los DEP pretende ser una transición para ajustar futuros ciclos. Esta es la razón por la que es un poco más corto el ciclo que el tiempo formal establecido de los cuatro años, a fin de que los DEP del siguiente ciclo conformen la elaboración del próximo PD.

a. Relación entre los DEP y las Comisiones Mixtas:

Los DEP, cuyas prioridades estarán alineadas con las prioridades de desarrollo del país socio, determinan el marco de negociación para la formalización del acuerdo bilateral - las Comisiones Mixtas - en aquellos países donde deben ser firmadas.

Las Comisiones Mixtas (CM) suponen un acuerdo formal entre el Gobierno de España y el del País Socio, y es un instrumento para la gestión que debe derivar de y ser coherente con el instrumento de planificación en el país (El Plan Director (PD) y su concreción en el DEP). Una CM no incorpora necesariamente todos los elementos contenidos en un DEP. El DEP es un documento más amplio, que determina la estrategia de la Cooperación Española en su conjunto (por tanto, involucra a todos los actores de la Cooperación Española al Desarrollo definidos en el PD) y no requiere del acuerdo formal ni de la aprobación del país socio. No obstante, las CM que se firmen a partir de este momento nunca deben contener acuerdos que se separen de lo reflejado en la planificación (PD y DEP).

Con relación a los acuerdos ya firmados en Comisiones Mixtas previas al actual ciclo de planificación, han de ser cumplidos; pero debe hacerse una transición progresiva para que la gestión de la cooperación responda plenamente a la Planificación de la Cooperación Española general (PD) y en el país (DEP).

b. Relación entre los DEP y los Planes y/o Programas Regionales de la Cooperación Española:

Se aplica el mismo criterio que el descrito con las Comisiones Mixtas firmadas previo al presente ciclo de planificación. Es decir, ha de hacerse una transición para que la gestión de la cooperación responda plenamente a la Planificación de la Cooperación Española general (PD).

c. Relación entre los DEP y las Estrategias Sectoriales de la Cooperación Española:

Como ya ha sido señalado, el actual ciclo de planificación del Plan Director se completa también con la revisión y/o actualización de las estrategias sectoriales existentes (en aquellos casos en que se hace necesario para aumentar su coherencia con el Plan Director) y con la realización de nuevas estrategias. Es un proceso que se va a realizar en paralelo a los DEP.

Conscientes de que esto puede ser una posible limitación para la elaboración de los DEP, y como criterio de avance, se deberá tomar como referencia el propio Plan Director y serán posteriormente los proyectos, programas u otros instrumentos los que concreten en la gestión de nuestra cooperación las estrategias sectoriales y las tengan como referencia.

D. ¿QUÉ ES UN DOCUMENTO DE ESTRATEGIA PAÍS?

Enmarcado en el ciclo de planificación que se acaba de exponer, será el Documento de Estrategia País el que determine la **estrategia del conjunto de los actores de la Cooperación Española al Desarrollo en un país determinado** definido como prioritario para el periodo de vigencia del PD, y el que desarrolle y aplique los postulados, principios y prioridades de dicho PD. A su vez, este documento es el que debe **orientar todas las acciones, bilaterales y/o multilaterales**, a realizar en ese periodo por los diferentes actores de la Cooperación Española en dicho país, para conseguir un mayor impacto en su desarrollo.

Su intención es evitar la tradicional dispersión y desconexión de las actuaciones de la Cooperación Española, aportando criterios estratégicos bien definidos y restrictivos para la **concentración geográfica** y **sectorial**, y para la **coordinación** de las acciones de los diferentes actores de la Cooperación Española al Desarrollo.

A continuación, se describen los principios básicos que todo DEP debe considerar.

E. PRINCIPIOS BÁSICOS CONTENIDOS EN LOS DEP:

El DEP contempla los siguientes principios:

- a. **Facilitar la COHERENCIA de políticas de la Administración General del Estado (AGE), así como la COORDINACIÓN y la COMPLEMENTARIEDAD con las Administraciones Autonómicas y Locales y demás actores de la Cooperación Española, tal y como están definidos en el Plan Director.**

El DEP es un instrumento técnico que debe reflejar la coherencia de políticas entre los distintos actores de la Administración General del Estado. En el DEP se planteará una Política de Cooperación Internacional, con vocación de constituirse en Política de Estado, para lo que:

- Se coordinará desde la Embajada-OTC la integración de las acciones de los distintos departamentos ministeriales, conforme a lo establecido en el Artículo 26⁴ de la LCID 23/98.
- Será necesario el consenso, coordinación y complementariedad entre los actores implicados en la Cooperación al Desarrollo (AGE, CC.AA y EE.LL, ONGD, Sindicatos, Empresas y Organizaciones Empresariales, Universidades, etc.) tal y como los define el Plan Director, para garantizar que los efectos positivos de las Políticas de Desarrollo sean complementados y reforzados en todos los instrumentos de la acción exterior del Estado y entre los actores de la cooperación.

⁴ Art. 26: “Las Oficinas Técnicas de Cooperación son unidades adscritas orgánicamente a las Embajadas que, bajo la dirección de su Jefe de Misión y la dependencia funcional de la Agencia Española de Cooperación Internacional, aseguran la coordinación y, en su caso, la ejecución de los recursos de la cooperación en su demarcación. Asimismo, colaborarán con los programas y proyectos impulsados por las demás Administraciones públicas.”

- El DEP propuesto tendrá mayor consistencia y solidez cuanto más completo sea el proceso de participación y mayor el número de actores de la Cooperación Española implicados en su elaboración.
- Deberá mantenerse esta coherencia también entre las distintas modalidades de la Cooperación al Desarrollo Multilateral y Bilateral, y con las actividades de Acción Humanitaria⁵.

b. EFICACIA en la gestión de la Cooperación para el Desarrollo: Estrategia de Asociación y Gestión orientada a resultados.

Los DEP plantearán estrategias de desarrollo en cada contexto geográfico buscando la máxima eficacia de la ayuda, y basándose para ello en una **ESTRATEGIA DE ASOCIACIÓN** y una progresiva tendencia a la **GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS**.

Dado que la Cooperación Española trabaja en distintos ámbitos geográficos y contextos heterogéneos, los instrumentos a utilizar para la consecución de la máxima eficacia estarán determinados por los factores que concurran en el terreno.

La **Estrategia de Asociación** contemplará los siguientes criterios:

- **APROPIACIÓN.** Será imprescindible que en nuestro DEP esté presente en todo momento el principio de Apropiación del País Socio, para garantizar la eficacia y la sostenibilidad de nuestra cooperación.

La cooperación al desarrollo es más eficaz cuando apoya a una estrategia de desarrollo (en la que se determinan prioridades y objetivos) concebida y liderada por el gobierno nacional del país socio, en colaboración con su sociedad civil y sectores políticos y sociales.

- **ALINEAMIENTO** de los objetivos de nuestro DEP con las prioridades definidas en las Estrategias de Lucha Contra la Pobreza o de Desarrollo Locales, siempre que éstas se ajusten a la LCID 23/98, coincidan con las del Plan Director y estén en sintonía con los Objetivos de la Agenda Internacional de Desarrollo (Declaración del Milenio).

Además, en aquellos países socios donde se den las condiciones favorables y dispongan de los suficientes mecanismos de gestión, se tenderá a un **ALINEAMIENTO** con la Estrategia de Desarrollo Local en el sentido más amplio definido por el CAD en las Declaraciones de Roma, Marrakech y París. Es decir, no sólo alineando nuestra política con las prioridades del país socio, sino además incardinando nuestra gestión de la cooperación en los mecanismos de gestión de políticas públicas del país socio (en la medida en que esto suponga una efectiva mejora en la eficacia de la ayuda).

⁵ Capítulo aparte merecen las acciones de Sensibilización, que probablemente no tengan una planificación tanto en el ámbito geográfico específico sino desde los servicios centrales.

- **COORDINACIÓN y COMPLEMENTARIEDAD** de políticas con el resto de donantes.

En aquellos casos en los que concurren las condiciones favorables, se tenderá a ir más allá en el proceso de coordinación con el resto de donantes, dando pasos hacia una **ARMONIZACIÓN** de los mecanismos de gestión y prácticas de la ayuda. De esta manera se buscará la máxima eficacia, en una política de Cooperación, siempre bajo los criterios de liderazgo y Apropiación por el país socio y donde todos los donantes comparten un común mecanismo de gestión.

- **GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS.** La gestión por resultados se inspira en principios de eficacia y calidad, y genera un marco de previsibilidad financiera de la ayuda y mutua rendición de cuentas.

Se quiere orientar progresivamente la Cooperación Española hacia este principio de gestión basada en una planificación por resultados. En este sentido, por tanto, el actual ciclo de planificación de los DEP parte de la necesidad de definir los objetivos de desarrollo en primer lugar, y a partir de ellos definir cuáles deben ser las acciones para conseguirlos y los recursos necesarios.

Esto significa también, y de manera muy clara, que se ha de analizar la idoneidad de las diferentes modalidades⁶ y los diferentes instrumentos de la Política de Cooperación para seleccionar aquellos que garanticen un máximo impacto y eficacia sobre estos objetivos, la adecuación en el contexto y la mayor coherencia interna entre ellos.

Se analizará con especial prudencia la idoneidad de la aplicación de los nuevos instrumentos para nuestra cooperación, tales como el enfoque sectorial o el apoyo presupuestario, vinculados a los nuevos conceptos de implementación de la ayuda aportados desde el CAD para cada país. Para determinar dicha idoneidad, primero será necesario analizar si se dan una serie de premisas básicas, tales como:

- Si el país socio presenta una fuerte dependencia de la ayuda exterior.
- Si existe un elevado número de donantes actuando en el país socio de forma fragmentada.
- Grado de definición y transparencia en la gestión y gasto público del país socio.
- Grado de apropiación y liderazgo del país socio en sus Estrategias y/o Planes de Desarrollo.

⁶ Cooperación al desarrollo Bilateral o Multilateral, u otras modalidades de ayuda (Acción Humanitaria, Sensibilización).

c. Mejorar la ASIGNACIÓN de la Ayuda

Se considerará **esencial un mayor esfuerzo de concentración** de la ayuda, tanto a nivel **geográfico** dentro del país socio, como a nivel **sectorial**, evitando la dispersión de las acciones y buscando optimizar la ventaja comparativa de la Cooperación Española en cada circunstancia, y el máximo impacto y eficacia en la consecución de los objetivos definidos y respecto de las poblaciones destinatarias. Asimismo, se buscará la selección más adecuada de la modalidad de la ayuda.

d. Facilitar la integración en una AGENDA INTERNACIONAL Común para el Desarrollo.

Para lo que los DEP deben:

- Estar orientados a unir fuerzas para lograr que, para el año 2015 o antes, se cumplan los 8 objetivos y 18 metas concretas que deben permitir el avance del desarrollo humano sostenible y la reducción de la pobreza en el mundo, en función de los acuerdos adoptados en la **Cumbre del Milenio**.
- Incorporar las orientaciones del CAD de la OCDE⁷, los acuerdos derivados de la pertenencia a la UE, a los Organismos Internacionales y al Sistema de las Naciones Unidas, de las declaraciones de las Cumbres Iberoamericanas y de cualesquiera otros acuerdos en Asia, África y Latinoamérica suscritos o asumidos por España.
- Promover una política multilateral activa, selectiva y estratégica.

⁷ En aquellos casos en los que el contexto lo aconseje.

F. PROCESO PARA LA ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE LOS DEP

Señalar que la elaboración de los DEP es una prioridad en este momento en que se inicia un ciclo de planificación en la Cooperación Española al Desarrollo. Asimismo, es una responsabilidad indelegable de la AECI / SGPEPD / SECI, y por supuesto de las embajadas, dado que son quienes tienen los elementos y conocimiento necesario para la debida orientación de dichos documentos. Por ello, no corresponde a esta SGPEPD - SECI poner a disposición de las DGC Geográficas recursos financieros para contrataciones externas. En caso de que las DGC Geográficas destinen recursos externos, únicamente es delegable la recopilación de información diagnóstica, no así su análisis y mucho menos la decisión estratégica.

Se establecerán **dos grupos de países en función de los plazos de entrega de las estrategias y sus productos intermedios** (iniciando todos los países al mismo tiempo). El primer grupo está compuesto por 10 países, y el segundo por los 13 restantes. El proceso de elaboración de los DEP es un ejercicio que se inició hace años en la Cooperación Española (en algunos casos, desde 1996), y la determinación del primer grupo (sugerido por las Direcciones Generales de Cooperación) se hace en función del grupo de países que tienen el proceso más avanzado⁸.

1er Grupo de Países que elaborará DEP (10)		
África:	América Latina:	Asia:
Angola Marruecos Mozambique	Bolivia República Dominicana Ecuador Honduras Nicaragua Perú	Filipinas
2do Grupo de Países que elaborará DEP (13)		
África:	América Latina:	Asia:
Argelia Cabo Verde Mauritania Namibia Población Saharaui ⁹ Senegal Túnez	El Salvador Guatemala Haití ¹⁰ Paraguay	Vietnam Territorios Palestinos ¹¹

⁸ Además, añadir que dada la diversidad de actores implicados, y de los procesos que en la sede se deben realizar una vez recibidos los diversos borradores, la dinámica se verá facilitada con cierto escalonamiento progresivo.

⁹ Aunque la Población Saharaui, los Territorios Palestinos y Haití aparecen en el Plan Director como países prioritarios, y debieran hacer un DEP, por sus características particulares pueden adaptar la estructura del DEP a un enfoque en el que se contemple una mayor prevalencia de la Acción Humanitaria y la dinámica de Prevención de Conflictos y Construcción de la Paz.

¹⁰ Ídem a la nota anterior.

¹¹ Ídem a la nota anterior.

FASE I: CRONOGRAMA DE TRABAJO y BATERÍA DE INDICADORES REVISADA

La DGC Geográfica entregará un **cronograma de trabajo por país prioritario** en el cual se esboce la dinámica clara y precisa tanto para la recolección de información como para la discusión y concertación con los actores de la Cooperación Española, y que detalle en este documento el proceso que se va a realizar para garantizar el diálogo, participación y concertación.

Asimismo, tal y como se ha acordado con las SGCg, será en este momento en que cada DGC o SGC Geográfica remitirá la **batería de indicadores** que propone para realizar su diagnóstico (si ha considerado pertinente sustituir o ampliar algunos de los indicadores contemplados en batería propuesta desde la SGPEPD), garantizando el análisis de las variables en los diferentes sectores del Plan Director. Esta batería habrá de ser valorada y aprobada por lo SGPEPD para poder mantener una estructura y contenidos comunes entre los diversos DEP.

REMISIÓN DEL CRONOGRAMA E INDICADORES A LA SGPEPD-SECI:

- Ambos grupos: antes del **15 de junio de 2005**.

FASE II: 1er. BORRADOR

La DGC Geográfica – Embajador - OTC elaborará un **PRIMER BORRADOR de DEP** con insumos de todos los actores, el cual – antes de su remisión a la SGPEPD/ SECI - habrá tenido que ser discutido y concertado con el resto de las unidades de la AECI de carácter sectorial u horizontal y los diversos actores de la Cooperación Española al Desarrollo.

Asimismo, será importante circular entre las diferentes Cooperaciones Autonómicas y Locales, previo al primer borrador, el diagnóstico que basa este primer insumo, a fin de poder establecer un análisis de la realidad común sobre el que realizar el proceso de concertación del DEP.

REMISIÓN DEL PRIMER BORRADOR A LA SGPEPD-SECI DESDE LA DGC GEOGRÁFICA:

- Primer Grupo (10 países): antes del **31 de julio de 2005**.
- Segundo Grupo (13 países): antes del **15 de agosto de 2005**.

Revisión, ajustes y discusión del borrador entre SECI (SGPEPD-SECI) y AECI (DGC / SGC Geográfica).

DEVOLUCIÓN DEL 1er. BORRADOR COMENTADO DE LA SGPEPD-SECI A LAS SGC GEOGRÁFICAS:

- A ambos grupos: **1 de septiembre de 2005**

FASE III: 2do. BORRADOR

Considerando los comentarios remitidos a las DGC Geográficas desde la SGPEPD - SECI, se elaborará el Segundo Borrador.

REMISIÓN DEL SEGUNDO BORRADOR A LA SGPEPD-SECI DESDE LA DGC GEOGRÁFICA:

- Ambos grupos: antes del **21 de septiembre de 2005**.

FASE IV: DOCUMENTO FINAL

Fecha (provisional) de reunión con las Direcciones Generales de Cooperación, para presentar los borradores finales de los DEP: **6 de octubre de 2005** (previamente se habrá ido estableciendo un diálogo con las respectivas Subdirecciones y Unidades País).

El documento final integrará, en la medida de lo posible, los comentarios obtenidos de la revisión del 2do. Borrador con AECI y será el documento que iniciará el trámite de aprobación.

6 de octubre a 6 de noviembre de 2005: Integración de los DEP en el borrador PACI 2006 para garantizar el debate participativo del mismo a lo largo del mes de noviembre y su aprobación en los órganos de participación y representación de la Cooperación Española y con el Consejo de Ministros en el mes de diciembre.

El PACI 2006 no puede responder a un esquema de recopilación de proyectos en base a disponibilidades presupuestarias sino al enfoque estratégico definido por la SECI en el actual Plan Director, y concretado en líneas de intervención, objetivos y resultados previsibles descritos en las Estrategias Sectoriales, Estrategias País y PAEs.

G. PROCESO DE COORDINACIÓN Y CONCERTACIÓN CON LOS DIFERENTES ACTORES DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA AL DESARROLLO.

Dentro del marco determinado en el II Plan Director, el Documento de Estrategia País ha de ser fruto del diálogo, consenso y concertación entre los diferentes actores involucrados, dado que se ha de hacer confluír los diversos intereses a fin de obtener una coherencia global de la Cooperación Española y la Acción Exterior en el país.

Al no ser un documento que tenga una formalización vinculante, la clave del éxito de este proceso radica en la calidad del diálogo y de la capacidad de generación de consensos, a fin de que progresivamente los diversos actores vayan teniendo una confluencia, coordinación y complementariedad teniendo como referencia la Estrategia acordada.

Especialmente necesario se hace alinear prioritariamente todas aquellas acciones financiadas con fondos públicos.

Por tanto, el proceso de recolección de información, diálogo, coordinación y concertación tiene dos escenarios: las sedes centrales en España y las Embajadas-OTC en el país socio. Asimismo, tiene diversos interlocutores. A fin de unificar y facilitar este diálogo, se define:

a. Con la Cooperación de AECl a través de sus diferentes DGC, SGC y Unidades (Multilateral y Horizontal, Culturales, Acción Humanitaria):

1. En primera instancia, la DGC Geográfica recabará del resto de Direcciones, Subdirecciones y Unidades de Cooperación de la AECl la previsión inicial de su trabajo para este ciclo programático (a fin de contar con elementos previos sobre los que iniciar la posterior concertación y coordinación). Se sugiere al menos contar con la siguiente información:
 - a. Con qué socios (Organismos Internacionales, Locales u otros) tienen previsto trabajar en este ciclo programático en cada país.
 - b. En qué objetivos estratégicos.
 - c. Si consideran que tienen un valor particular o ventaja comparativa como agente de cooperación en cada país particular y cuál.
 - d. Si tienen personas desplazadas en terreno en qué países
 - e. Persona de contacto para la relación con cada país en cada Dirección, Subdirección o Unidad de AECl.
2. Se deberá definir entre la DGC Geográfica y demás DG, SG y Unidades de Cooperación de la AECl el mecanismo de relación para mayor complementariedad y coordinación durante el proceso de elaboración del DEP. Y se deberá informar a SGPEPD-SECl de cuál va a ser el mecanismo de relación en el momento de la entrega del cronograma.
3. Si las diferentes DG, SG y Unidades de Cooperación de la AECl tienen personal español desplazado o contratado en terreno, y a no ser que éstas determinen lo contrario, estas personas han de involucrarse en las diversas reuniones o acciones para la discusión, revisión y concertación convocadas por el Embajador/a-OTC en ese país.

4. Las DG, SG y Unidades de Cooperación de AECI han de poder revisar y volcar comentarios – como mínimo - al primer y segundo borrador, previo a su remisión a la SGPEPD-SECI y siempre que no hayan delegado este aspecto plenamente en su personal desplazado a terreno, en caso de tenerlo.

b. Con la Cooperación desde las Comunidades Autónomas y las Entidades Locales:

Dada la diversidad de Cooperación Autonómica y Local, este proceso de coordinación y concertación deberá limitarse a las CC.AA, los Fondos de Cooperación, y aquellas EE.LL. donantes más importantes en el país socio.

1. En primera instancia, la SGPEPD-SECI recabará a través de un cuadro sencillo la información de la previsión en este ciclo programático de la principal Cooperación Autonómica y Local¹² (a fin de contar con elementos previos sobre los que iniciar la posterior concertación y coordinación):
 - a. Qué cooperaciones tienen previsto trabajar en este ciclo programático en cada país
 - b. en qué sectores
 - c. a través de qué líneas de financiamiento (directa, ONGD, otras)
 - d. si consideran que tienen un valor particular o ventaja comparativa como agente de cooperación en cada país particular y cuál
 - e. si tienen personas/oficinas en terreno en qué países
 - f. persona de contacto para la relación con cada país en la sede
2. La información correspondiente a cada país será entregada a cada DGC Geográfica, de manera que:
 - a. Se deberá definir en primera instancia entre la DGC Geográfica y la sede de la correspondiente Cooperación Autonómica o Local en España si la previsión de la cooperación es lo suficientemente relevante para participar en el proceso de concertación en ese país, y – de serlo - si los contactos y relación se darán en el terreno, a nivel de sedes o ambos, y cómo¹³.
 - b. Se deberá informar a la SGPEPD-SECI de cuál va a ser el mecanismo de relación en el momento de la entrega del cronograma.
3. Si la Cooperación Autonómica y Local tiene oficinas/personal en terreno, y a no ser que su propia sede determine lo contrario, estas personas han de involucrarse en las diversas reuniones o acciones para la discusión, revisión y concertación convocadas por el Embajador/a-OTC en ese país.
4. La sede de la Cooperación Autonómica y Local en su respectiva comunidad ha de poder revisar y volcar comentarios – como mínimo - al primer borrador, previo (o en paralelo) a su remisión a la SGPEPD-SECI y siempre que no

¹² Esta recopilación ya ha iniciado, y algunas de las informaciones ya han sido recibidas en plazo. Será puesta a disposición de las DGC Geográficas tan pronto se cuente con un conjunto sustancial de información.

¹³ Muchas cooperaciones autonómicas y locales, dada su limitación de recursos humanos, han manifestado su temor a que se multiplique exageradamente el número de interlocutores y contactos. Por ello ha de hacerse individualmente el acuerdo del mecanismo de relación.

hayan delegado este aspecto plenamente en su personal desplazado a terreno, en caso de tenerlo. Posteriormente, a través de la relación de la SGPEPD-SECI con la Comisión Interterritorial de Cooperación, podrán valorar el segundo borrador del DEP.

c. Con el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio¹⁴, Ministerio de Economía y Hacienda¹⁵ y otros Ministerios:

1. Se realizará el mismo paso 1 descrito en el anterior apartado, relativo a la recopilación de la información básica¹⁶.
2. La información correspondiente a cada país será entregada a cada DGC Geográfica, de manera que:
 - a. La SGC Geográfica y Embajadas serán las encargadas en la sede en España y en terreno de coordinar con los diversos Ministerios intervinientes en cada país respectivo.
 - b. Se deberá informar a la SGPEPD-SECI de cuál va a ser el mecanismo de relación en el momento de la entrega del cronograma.
3. La Embajada será la encargada de garantizar que las oficinas comerciales se involucren en las diversas reuniones o acciones para la discusión, revisión y concertación convocadas por el Embajador/a-OTC en ese país.
4. Las sedes de los Ministerios trabajando en el país socio han de poder revisar y volcar comentarios – como mínimo - al primer borrador, previo (o en paralelo) a su remisión a la SGPEPD-SECI y siempre que no hayan delegado este aspecto plenamente en la embajada o su personal desplazado a terreno en caso de tenerlo. Posteriormente, a través de la relación de la SGPEPD-SECI con la Comisión Interministerial de Cooperación, podrán valorar el segundo borrador del DEP.

¹⁴ El Plan Director 2005-2008 determina “La programación de los FAD quedará integrada, en la medida de lo posible, en las previsiones por países que se derivan del presente Plan Director. En este sentido, las Estrategias-país incluirán las previsiones sobre créditos FAD. El FAD se atenderá a las prioridades geográficas del presente Plan, sin perjuicio de la posibilidad de financiar, con carácter excepcional, proyectos de especial interés en otros países en desarrollo según la clasificación del CAD de la OCDE.”

¹⁵ El Plan Director 2005-2008 determina “El alivio de deuda juega un papel en la cooperación al desarrollo, no como instrumento alternativo o sustitutivo de otros ya existentes, sino como el instrumento adecuado para hacer frente a los problemas de insostenibilidad de deuda. España, en su papel de acreedor, desarrollará una política que tenga muy presente esta dimensión en su política de cooperación para el desarrollo”. Y con relación a los criterios para la conversión de Deuda por Desarrollo, define “Estos criterios permitirán un ejercicio eficiente de la política de conversión española, coherente con las demás actividades de política exterior y de cooperación y consistente con las actuaciones de la comunidad internacional. de cuya gestión se dará cuenta anualmente a la Comisión Internacional de Cooperación del Congreso de los Diputados.”

¹⁶ Informar de nuevo que esta recopilación ya ha iniciado, y algunas de las informaciones ya han sido recibidas en plazo. Será puesta a disposición de las DGC Geográficas tan pronto se cuente con un conjunto sustancial de información.

d. Con las ONGD y la Coordinadora de ONGD:

1. Se realizará el mismo paso 1 descrito en anteriores apartados, relativo a la recopilación de la información básica¹⁷, y será entregada a cada DGC Geográfica.
2. En paralelo, las OTCs realizarán también ese trabajo de localización y relación de las principales ONGDs que trabajen en su país (en caso de no tener este trabajo ya avanzado), y de ser posible con qué tipo de fondos públicos - con montos significativos (UE, AEI, CCAA, EELL) -, de manera que permite cruzar la información.
3. La OTC ha de involucrar a las ONGD con sede en terreno (o personal desplazado) en las diversas reuniones o acciones para la discusión, revisión y concertación convocadas por el Embajador/a-OTC en ese país, y han de haber participado en la elaboración del primer borrador. Asimismo ha de relacionarse con las ONGD más significativas sin presencia en terreno.
4. A través de la relación de la SGPEPD-SECI con la Coordinadora de ONGD, las ONGD podrán valorar el segundo borrador del DEP.

e. Con Universidades, Sindicatos, Empresas , Organizaciones Empresariales y otros agentes sociales:

Para éstos se seguirá la misma dinámica establecida para la relación con las ONGD.

f. Pautas para el diálogo y la concertación

Esta SGPEPD-SECI considera que sería muy restrictivo definir la manera en que cada país ha de realizar sus procesos de diálogo y concertación. Puede ser útil establecer comisiones de trabajo ad hoc entre los diferentes actores en terreno, la realización de talleres, jornadas de reflexión monográficas, reuniones conjuntas o individuales, etc. Pudiera ser que alguna DGC Geográficas considere pertinente hacer algún tipo de taller para la unificación metodológica para las OTC de su área.

¹⁷ Esta recopilación ya ha iniciado, detallando sólo la presencia de ONGDs en cada país. Será puesta a disposición de las DGC Geográficas tan pronto se cuente con el resto de la información (Cooperación Autónoma y de los Ministerios).

H. PROCESO DE COORDINACIÓN Y CONCERTACIÓN CON EL PAÍS SOCIO Y LOS DEMÁS PAÍSES DONANTES.

a. Con el País Socio

Si bien este documento no ha de estar sometido a discusión, aprobación y formalización de acuerdo con el país socio, si que ha de:

1. Estar alineado con las prioridades de desarrollo del país socio, siempre que éstas respondan a los principios expuestos en el apartado E.
2. La interlocución oficial del Embajador/a-OTC en el país socio ha de estar informada del proceso de elaboración de esta estrategia así como del contenido principal de la misma, para que lo puedan contrastar con sus prioridades y obtener sus observaciones con carácter previo a la remisión del primer borrador. Ha de tenerse en cuenta, además, que se constituirá en un documento de acceso público, por lo que aquellos aspectos más relevantes han de surgir del diálogo con el socio local.
3. Igualmente, ha de estar alimentado (como se verá en el detalle posterior de los contenidos de la parte diagnóstica de la estrategia) de los insumos no sólo de las Instituciones Públicas sino también de los que provienen del análisis del estado de la relación entre Estado y Sociedad Civil en el país socio y del análisis de las propuestas de desarrollo de la propia Sociedad Civil.

b. Con otros Países Donantes

La Cooperación Española ha de maximizar su impacto a través de las sinergias, coordinación, complementariedad y/o armonización (de ser viable y deseable) con otras cooperaciones en aquellos países donde sea posible, Por ello es importante que en la interlocución del Embajador/a- OTC con los diferentes cooperantes o plataformas de cooperantes se les informe del proceso de elaboración de esta estrategia así como del contenido principal de la misma para que lo puedan contrastar con sus prioridades, acordar asociaciones y sinergias, y obtener sus observaciones con carácter previo a la remisión del primer borrador. Especialmente importante con la UE, el Sistema de Naciones Unidas y aquellas alianzas más estratégicas en el país.

I. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA PAÍS

La Estrategia país de la Cooperación Española será objeto de un seguimiento y evaluación sistemáticas, entendiendo ambos ejercicios como actividades complementarias. La información proporcionada por los ejercicios de seguimiento, y los resultados y hallazgos de la evaluación final, se utilizarán para el siguiente ciclo de planificación en la elaboración del Plan Director 2009-2012 y de los DEP correspondientes al mismo.

a. SEGUIMIENTO

Se dará seguimiento a la Estrategia País de la Cooperación Española por medio de dos ejercicios, uno a medio término (en el plazo intermedio de la implementación de la Estrategia) y otro en la última etapa de implementación (con carácter de actualización del seguimiento intermedio y en caso de no realizarse evaluación en ese país).

El **seguimiento** consiste en la recopilación, análisis y uso sistemático de la información sobre la estrategia en implementación para conocer el avance y logro de los objetivos a fin de mejorar de su gestión y la toma de decisiones. Su **objetivo** es conocer el desempeño y desarrollo de la estrategia de acuerdo a los objetivos planteados, conforme a una serie de criterios. Su **utilidad** radica en indicar sobre el desempeño y orientación de la estrategia, y proporcionar información para la toma de decisiones sobre la continuidad de su implementación y posible reorientación.

El seguimiento se realizará siguiendo una metodología que definirá la estructura, criterios comunes, definición de órganos competentes y el procedimiento de seguimiento propiamente dicho, y que será desarrollada por la SGPEPD-SECI entre los próximos meses del 2005 y principios del 2006.

El seguimiento deberá quedar plasmado en un documento (cuyo formato común será desarrollado junto con la metodología en las mismas fechas) que deberá ser remitido a la SGPEPD-SECI, donde será valorado y opinado.

Las CCAA y EELL también participarán en el seguimiento a través, por lo menos, de su relación con la SGPEPD-SECI en el grupo de trabajo de planificación de la Comisión Interterritorial de Cooperación.

La realización del seguimiento será responsabilidad de los actores gestores, bajo el liderazgo de la AECl: las DGC Geográficas y las OTC correspondientes. Éstas deberán realizarlo contando con información y participación de los otros actores de la Cooperación Española y de las Instituciones contrapartes.

El ejercicio de seguimiento proporcionará información sobre los siguientes ámbitos, en congruencia con los principios que inspiran este documento de planificación:

- Coordinación entre los actores de la Cooperación Española.
- Coherencia de políticas:
 - Respecto a la política de Cooperación Española en el país.
 - Otros ámbitos de la política exterior española con incidencia en el país.
- Coordinación y armonización con otros donantes.
- Alineamiento con políticas de desarrollo nacionales.
- Apropiación (implicación) de la estrategia por parte de las instituciones del país.
- Eficacia y Eficiencia de la gestión de la ayuda:
 - Respecto a las instituciones contraparte

- Respecto a los instrumentos
- Eficacia de la ayuda:
 - Avance hacia los objetivos previstos
 - Dotación presupuestaria para el alcance de resultados
- Concentración de la ayuda:
 - Geográfica
 - Sectorial

b. EVALUACIÓN

Se realizará una evaluación final de la estrategia país en este ciclo (al término del tercer año de su implementación), de aquellos países que sean seleccionados como parte de una muestra representativa, según criterio geográfico o de otro tipo. Los países no seleccionados como parte de la muestra, han de realizar la actualización del seguimiento definido en el epígrafe anterior, a fin de tener una valoración de la estrategia que alimente el ciclo de planificación posterior.

La **evaluación** consiste en la valoración sistemática de la estrategia sobre la base de los resultados obtenidos respecto a los objetivos programados, siguiendo los criterios de evaluación de la Cooperación Española y los criterios anteriormente señalados en el apartado de seguimiento y orientados específicamente al análisis de resultados.

Su **objetivo** es analizar con profundidad si se ha escogido la estrategia adecuada para el logro de los objetivos planteados, así como valorar los resultados, programados o no, e identificar sus causas. La evaluación utilizará como uno de sus principales insumos, la información recogida por el ejercicio de seguimiento.

La realización de la evaluación será competencia de la SGPEPD-SECI, en coordinación con la DGC Geográfica de la AECl, la Embajada-OTC correspondiente y otros actores del sistema de la Cooperación Española (CCAA, EELL, Otros Ministerios), así como con las contrapartes institucionales del país en cuestión, a través de una evaluación conjunta. **Será necesario entonces, como parte de la concertación de la propia estrategia, el definir con los socios locales la necesidad de su colaboración activa en la posterior evaluación al término de la misma y seguimiento intermedio.**

Se conformarán equipos mixtos de evaluación entre personal técnico de la SGPEPD-SECI y de la SGCg-Embajada-OTC, así como el apoyo de consultoría externa en los casos en los que se requiera de asistencia técnica en sectores determinados.

Reiterar, en este sentido, que la SGPEPD-SECI es consciente de que el presente ciclo de planificación, gestión, seguimiento y evaluación de los DEP es un poco más corto que el tiempo formal establecido de los cuatro años, dado que pretende ser una transición para ajustar los futuros ciclos.

SEGUNDA PARTE:

**ESTRUCTURA
DEL DOCUMENTO
DE ESTRATEGIA
PAÍS**

Se presenta, en primer lugar, un ESQUEMA con la **estructura, extensión máxima** que debiera tener cada apartado en el documento final del DEP, así como quién elabora (o lidera la **elaboración** de) esa parte, aunque después intervengan o se concierte con otros actores, tal y como se ha descrito previamente. Igualmente se determina qué partes del DEP serán **públicas** (accesibles al país socio, otros donantes, etc.) o de **carácter interno**, de acceso exclusivo para todos los actores de la Cooperación Española al Desarrollo. Posteriormente, se explican cada una de las partes del DEP.

	EXTENSIÓN	RESPONSABLE / LIDERA	CARÁCTER
1. Resumen ejecutivo del DEP.	<i>2 pág. máx</i>	<i>DGC Geográfica correspondiente.</i>	PÚBLICO
2. Introducción (común a todos los DEP).	<i>1 pág. máx.</i>	<i>SGPEPD-SECI</i>	PÚBLICO
3 Diagnóstico, para uso interno de la Cooperación Española al Desarrollo. 3.1. Análisis de la situación de desarrollo del país. 3.2. Apropiación y Alineamiento: Apropiación de las políticas de desarrollo y Alineamiento con la Estrategia de Desarrollo Local. 3.3. Mapeo de donantes: Análisis de la concurrencia, coordinación y grado de armonización entre donantes en el país socio. 3.4. Mapeo de los Actores e Instrumentos de la Política de la Cooperación Española. 3.5. Conclusión Diagnóstica	<i>10/15 pág. máx. en total (excluida la batería de indicadores)</i>	<i>DGC Geográfica – Embajador/a - OTC correspondiente</i>	INTERNO
4. Estrategia de la Cooperación Española en PAÍS XXX (2005-2008) 4.1. Justificación de la Estrategia. 4.2. Objetivo Estratégico Global de la Cooperación Española en el País XXX.	<i>15/20 pág. máx. en total.</i>	<i>DGC Geográfica – Embajador/a - OTC correspondiente</i>	PÚBLICO

<p>4.3. Objetivos estratégicos sectoriales y horizontales en el País XXX vinculados a las zonas de actuación.</p> <p>4.4. Previsión de Actores de la Cooperación Española.</p> <p>4.5. Socios Locales e Internacionales Estratégicos.</p> <p>4.6. Mecanismos para la coherencia, coordinación y complementariedad entre los Actores y Modalidades¹⁸ de la Cooperación Española.</p> <p>4.7. Mecanismos para la coordinación (y armonización si corresponde) con donantes y actores de la cooperación de otros países.</p> <p>4.8. Mecanismos de comunicación, coordinación y alineamiento con las prioridades del país socio (administración central y descentralizada en el país socio y movimientos / organizaciones de la sociedad civil).</p> <p>4.9. Mapa de prioridades.</p>			
<p>5. Descripción del proceso realizado para el diálogo y concertación del presente DEP.</p>	<p><i>1 pág. máx.</i></p>	<p><i>DGC Geográfica – Embajador/a - OTC correspondiente</i></p>	<p>INTERNO</p>
<p>6. Seguimiento y evaluación de la Estrategia País (común a todos los DEP).</p>	<p><i>1 pág. máx.</i></p>	<p>SGPEPD- SECI</p>	<p>PÚBLICO</p>

¹⁸ Modalidades de la Ayuda: Cooperación al Desarrollo Bilateral o Multilateral, Acción Humanitaria y Sensibilización.

1. Resumen ejecutivo del DEP.

No requiere explicación

2. Introducción (común a todos los DEP).

No requiere explicación

3. Diagnóstico.

IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico se constituye en el elemento clave para la descripción y análisis de la situación de un país determinado en términos de desarrollo. Ha de sintetizar los datos más significativos para que nos permita elaborar un análisis lo más completo y acertado posible sin caer en un trabajo demasiado extenso y exhaustivo.

Aunque puedan existir muchos diagnósticos disponibles en los diferentes países en los que trabajamos (los cuales pueden y deben ser buenas fuentes de información y referencia), el diagnóstico que forma parte de nuestro DEP ha de ser específico para la Política de la Cooperación Española, y - por tanto - orientarse de manera más concreta hacia la filosofía, actores, instrumentos y objetivos de desarrollo comprometidos y acordados en nuestro PD.

Un buen diagnóstico adaptado a nuestra política de cooperación se constituye en sí mismo como un instrumento de gran valor para la concertación de las prioridades sectoriales y geográficas con los diferentes actores de la Cooperación Española al desarrollo. Especialmente si se piensa que sirve tanto para informar a los actores que no tienen presencia en terreno como para invitarles a que se concentren en las áreas que el propio diagnóstico - de manera fundamentada - establece como prioritarias y estratégicas en un país determinado.

Por último, un buen diagnóstico no se agota en la fundamentación del DEP, sino que establece la base adecuada para el debido seguimiento y evaluación de la situación de un país en términos de desarrollo, y facilita la evaluación del impacto de nuestra propia estrategia. Este aspecto es fundamental cuando se considera que el desarrollo operativo posterior de la estrategia debe estar orientado a una gestión por resultados, y que la propia actualización del diagnóstico permitirá alimentar los siguientes ciclos programáticos.

Como se ha apuntado en la definición del esquema a seguir para construir el DEP, la parte diagnóstica no será de divulgación pública y quedará como apartado del DEP para uso interno de los actores de la Cooperación Española.

3.1. Análisis de la situación de desarrollo del país.

Indicadores políticos, económicos, sociales, medioambientales, etc., estructurados de la siguiente manera:

- a. **Caracterización general introductoria** (indicadores generales: de población, macroeconómicos, etc.)
- b. **Análisis de la situación de desarrollo del país, estructurada sector a sector siguiendo los sectores definidos en el Plan Director.**

VER LA BATERÍA DE CONTENIDOS E INDICADORES A DESARROLLAR EN EL ANEXO I y SU EXPLICACIÓN.

Este es el apartado en el que tendrán que completar la batería de contenidos e indicadores que se anexa. Una vez cumplimentado el anexo I con la batería de indicadores, éste no se incorporará al DEP, sino que se sintetizará una valoración de las conclusiones derivadas del análisis de la batería que será el texto que efectivamente se incorpore al documento. Las DGC o SGC podrán plantear indicadores alternativos en aquellos casos que consideren que tienen opciones más funcionales y/o accesibles, sustituyendo alguno o ampliando los existentes en la batería actual. De realizar esta adaptación en la batería, habrá de garantizarse en todo momento el análisis de las variables y sectores, y la batería adaptada habrá de remitirse junto con el cronograma a la SGPEPD-SECI para su valoración y aprobación, a fin de poder homogenizar los diagnósticos en las diferentes áreas geográficas. Finalmente, el Anexo I de indicadores cumplimentado será remitido a la SGPEPD-SECI junto con el primer borrador.

- c. Breve **contextualización de cualquier coyuntura institucional, política, económica, social o medioambiental interna o externa al país** que se esté produciendo, o que existan indicios de que se vaya a producir, y que no haya sido contemplada en la batería de indicadores y contenidos propuesta. Esto a fin de conocer si supone una oportunidad o una amenaza en términos de Desarrollo del país. Por ejemplo, firmas de Tratados bilaterales, multilaterales, inestabilidad cambiaria, caída del dólar, acceso a nuevos instrumentos de financiación internacional, acuerdos comerciales, etc. También será importante describir someramente el sistema de gobierno del país socio y sus características más relevantes.

3.2. Apropiación y Alineamiento: Apropiación de las políticas de desarrollo y Alineamiento con la Estrategia de Desarrollo Local.

Se estudiará si existe una Estrategia de Desarrollo Local y se expondrán sus características principales, es decir:

- Si se trata de una ERP / Estrategia de Reducción de la Pobreza (PRSP)
- Si se trata de una estrategia o instrumentos programáticos o sectoriales elaborados por el país socio, aunque no tengan formalización de documento.

En ambos casos se deberá:

- i. Explicar el grado de participación de la sociedad civil y demás actores del sector público y privado en su elaboración, el grado de coordinación de los donantes, sus objetivos, actores implicados y si existen sistemas de seguimiento y evaluación en cuyo caso se expondrán sus resultados más relevantes.
 - ii. Valorar el grado de apropiación de la estrategia, los objetivos perseguidos y su grado de coherencia con la Declaración del Milenio u otros convenios internacionales suscritos por el país socio, la coordinación de donantes, así como el liderazgo del país socio.
 - iii. Somero análisis de la factibilidad de la estrategia del País Socio
- De no existir, se explicará por qué no existe una Estrategia Local de Desarrollo (formalizada o no, global o sectoriales)
 - Se explicará el grado de dependencia de estas estrategias locales de desarrollo de la Ayuda Internacional.
 - Se analizará brevemente las propuestas y el papel que juega la sociedad civil local en el país socio, y aquellos ámbitos más relevantes en los que incide.

La Embajada / OTC deberá valorar si los Objetivos perseguidos por las Estrategias de Desarrollo Local coinciden con las prioridades del Plan Director, se ajustan a la LCID 23/98, a los Objetivos del Milenio y de la Agenda Internacional del Desarrollo; para, en caso afirmativo, explicar en la parte estratégica si asumiremos las prioridades de la estrategia local como las de nuestra estrategia de desarrollo, si seguiremos una política de alineamiento en el sentido definido por el CAD (que no sólo implica alineamiento con las prioridades, sino también integrar la gestión en los mecanismos del gobierno local) con la Estrategia Local liderada por el país socio o no, los motivos de la decisión y los instrumentos de cooperación a emplear.

3.3. Mapeo de donantes: Análisis de la concurrencia, coordinación y grado de armonización entre donantes en el país socio.

La OTC elaborará un mapeo de los principales donantes (puede realizarse con un cuadro o de manera narrativa) que concurren actualmente y/o previsibles para el periodo de vigencia del DEP, pudiendo utilizar para ello mapeos recientes que estén disponibles en el contexto, especificando:

- Volumen total de la ayuda general, dependencia del país de la ayuda, distribución de la ayuda por donantes (por volumen y sectorial), principales donantes bilaterales y principales donantes multilaterales (financieros y no financieros)
- Asimismo, se expondrán los casos en los que se produce la coordinación entre donantes o si existe alguna iniciativa más avanzada de armonización de mecanismos de gestión, bien en el alineamiento con una Estrategia de Reducción de la Pobreza, una Estrategia Sectorial o en la acción conjunta a través de algún otro instrumento. Y muy brevemente una descripción de los principales resultados conseguidos y lecciones aprendidas en términos de sinergias y eficacia.
- Se mencionará la especialización de los donantes más significativos y se determinará la ventaja comparativa de la Cooperación Española en el contexto, y en cuanto a su coordinación y/o armonización si existiera en algún grado.

3.4. Mapeo de los Actores, Modalidades¹⁹ e Instrumentos de la Política de la Cooperación Española.

Se ha de separar el mapeo relativo a Cooperación para el Desarrollo respecto de la Acción Humanitaria y de Emergencia, y del de las actuaciones relacionadas con Prevención de Conflictos y Construcción de la Paz / Seguridad y Desarrollo. Puede realizarse con un cuadro o de manera narrativa. En los tres casos:

- Mapeo de los diferentes actores de la Cooperación y AGE que actúan en el país socio y somera descripción de sus roles, especialización y ventaja comparativa.
- Estructura de la Cooperación al Desarrollo Española: Grado de concesionalidad (reembolsable y no reembolsable), distribución sectorial, distribución geográfica y el grado de coordinación entre actores.
- Se valorarán los resultados de experiencias pasadas significativas: LECCIONES APRENDIDAS²⁰

¹⁹ Modalidades de la Ayuda: Cooperación al Desarrollo Bilateral o Multilateral, Acción Humanitaria y Sensibilización.

²⁰ Aunque el término lecciones aprendidas puede resultar demasiado amplio y ambiguo, se refiere en este contexto a poder determinar si se considera que la estrategia seguida por la Cooperación Española en el periodo programático anterior ha sido pertinente y eficaz para

- Se valorará el grado de coherencia de otras políticas del Estado Español que tengan repercusión en términos de desarrollo del país socio. Al menos, se deberá valorar si existen acciones en materia de inversión extranjera (española) directa; de seguridad; políticas migratorias e influencia de la misma en los procesos de desarrollo y políticas de integración regional y flujos comerciales.

3.5. Conclusión diagnóstica

Con estas 4 acciones previas (análisis de los apartados 3.1 al 3.4) la DGC Geográfica-Embajador/a-OTC estará en condiciones de poder argumentar las **Vulnerabilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades** que – a modo de conclusión - en términos de Desarrollo presenta el país socio, y cuál es el valor agregado o ventaja comparativa²¹ de que dispone la Cooperación al Desarrollo Española en este contexto.

responder a las necesidades de desarrollo del país, señalando aquellos factores que han conducido a ello o que lo han dificultado, para poder aprender de las experiencias previas.

²¹ De la misma manera, y aunque en los foros internacionales aún se está tratando de dar una definición adecuada de estos términos, a los efectos de este documento 'ventaja comparativa' se refiere a aquellos ámbitos de especialización sectorial de la Cooperación Española en los que la conjugación de las prioridades de nuestra Política de Cooperación al Desarrollo con nuestra experiencia y lecciones aprendidas, y el contexto de la acción de los demás donantes y del propio país socio, estimamos que tenemos la capacidad de ser más eficaces en nuestra cooperación y lograr un mayor impacto que beneficie a la población. No debe conjugarse, entonces, bajo esta ventaja comparativa elementos que tengan que ver con intereses geoestratégicos (políticos o comerciales) españoles, sino basarse en las necesidades de desarrollo del país socio.

4. Estrategia de la Cooperación Española en PAÍS XXX (2005-2008)

Para poder facilitar la coherencia entre los diversos DEP y el PD se adjunta, como parte del **ANEXO II** a este documento, un esquema sintético de los Objetivos Estratégicos / Líneas Estratégicas y Acciones Prioritarias contenidos en el PD. Esto facilitará una categorización única en nuestras actuaciones (evitando el trabajo de interpretación del PD a cada DGCg-Embajador/a-OTC) y unificando así la estructura que el PD desarrolla de manera narrativa y no siempre aparentemente común al interior de cada sector.

En esta parte del DEP se busca poder explicar de manera concisa, concreta y argumentada la estrategia, actores, instrumentos, presupuestos y prioridades de concentración de la Política Pública de Cooperación en el país XXX para el periodo 2005-2008.

La Estrategia se relaciona estrechamente con el diagnóstico en la medida en que debe desprenderse de los análisis realizados en el mismo, **teniendo – por tanto- que quedar demostrada la relación entre ambos de manera clara y definida.**

Asimismo, en este apartado es donde se han de especificar compromisos que en materia de cooperación se adopta con el país socio, siendo compromisos que permitan su posterior seguimiento, análisis y evaluación, y – necesariamente - teniendo parámetros mínimos para su medición.

Es importante señalar que las propuestas de estrategia, finalmente, serán el elemento fundamental a la hora de definir las asignaciones presupuestarias que se realizan en el Consejo de Dirección. La aprobación final de la estrategia se dará, entre otros criterios, basada en la combinación de la calidad y coherencia de las estrategias con los compromisos de asignación y distribución general presupuestaria que ya determina el PD. Por esta razón es importante que la propia estrategia determine (dentro de la misma) diferentes niveles de prioridad, con el fin de orientar– si no es posible la aprobación total de la estrategia – los criterios para seleccionar los objetivos que deben ser priorizados.

4.1. Justificación de la Estrategia:

Este apartado ha de constituir una introducción a la parte estratégica, que vincule claramente el diagnóstico con nuestra elección estratégica explicando de manera clara y concisa la elección en función del diagnóstico realizado, del valor agregado de la Cooperación Española al Desarrollo, de sus actores e instrumentos en el país socio y en coherencia con todos los principios desarrollados en el apartado E “Principios básicos contenidos en los DEP” de este documento.

4.2. Objetivo Estratégico Global de la Cooperación Española en el País XXX

En aquellos países donde además haya una **vocación claramente supranacional** (ejemplo, Centroamérica) se ha de señalar el **objetivo regional** en el que se inserta el objetivo estratégico del país.

En aquellos países con una clara estrategia de **zona o región al interior del mismo país**, se deben determinar los objetivos estratégicos de estas regiones que conforman el objetivo global del país.

NOTA GENERAL: Con relación a las tablas que a continuación se detallan, podrían ser desarrolladas de manera narrativa si les resultara más sencillo o claro (o complementar las tablas con un desarrollo narrativo), pero necesariamente lo narrativo ha de contener y desarrollar los diferentes elementos de la tabla (si ésta no se incluyera).

EN ANEXO II, SE PUEDE CONSULTAR UN EJEMPLO DE LAS TABLAS PARA MAYOR CLARIFICACIÓN DE LOS CONCEPTOS.

4.3. Objetivos Estratégicos Sectoriales y Horizontales en el País XXX vinculados a las zonas de actuación²².

Se deberán exponer las prioridades de concentración sectorial, zonas de intervención prioritaria (concentración geográfica), y definir los objetivos estratégicos sectoriales, horizontales y regionales (si existen), así como de los criterios que justifican y argumentan la selección de los sectores y zonas donde intervenir. **Se requiere de un esfuerzo máximo de concentración sectorial y geográfica, no siendo recomendable trabajar en un sector en múltiples partes de la geografía de un país (a no ser que sea una acción de índole institucional o sectorial que tenga incidencia nacional), así como evitando que la estrategia sea una sumatoria de las acciones y actores actuales, sino que refleje una decisión conjunta estratégica de futuro.**

Objetivo y Línea Estratégica (LE) (derivada del PD ²³)	Objetivo/s estratégico/s para la LE en ese país	Objetivo estratégico (de prioridad horizontal) para dicha LE	Objetivo Estratégico Regional (SUPRAnacional y/o INTRAnacional) en el que se inserta (si existe)	Zona/s de intervención prioritaria para ese sector	Justificación de la alternativa elegida (definiendo el valor de los Indicadores básicos que la determinan) ²⁴	Nivel de prioridad para la Cooperación Española de las LE (1 al 4)
OE 1. XXXX						
LE 1.a. XXXX						
LE 1.b XXX						
Etc.						
OE 2. XXXX						
A.A. XXXX						
LE XXXX						
LE XXX						
Etc.						

*** Ver ejemplo en Anexo II.**

²² Ver en ANEXO II ejemplo de cómo se completa esta tabla, así como el esquema de OE y LE del PD.

²³ Se puede extraer de la tabla de equivalencias que remite la SGPEPD – SECI. Esta tabla, siguiendo al Plan Director, se organiza en Objetivos Estratégicos (OE), Ámbitos de Actuación (AA) (sólo en el Caso del Objetivo Estratégico 2: Aumentar las capacidades humanas por subdividirse en tantos ámbitos: salud, educación, etc), Líneas Estratégicas (LE) y Acciones Prioritarias (AP). Se considera que el nivel adecuado de profundización será el de Objetivo Estratégico, Ámbito de Actuación (sólo en el caso del 2) y Línea Estratégica. No obstante dejamos a criterio de cada SGCG-OTC si considera necesario descender hasta el nivel de Acción Prioritaria para concretar más su estrategia, especialmente teniendo en cuenta que el propio Plan Director tiene niveles de concreción diferentes en los sectores y lo que en uno es suficientemente informativo a nivel de LE en otro puede no ser suficiente.

²⁴ Toda justificación de la elección de una alternativa ha de acompañarse del valor del indicador que nos justifica esa elección (ya sea cualitativo o cuantitativo), para poder dar seguimiento y tener elementos para evaluar el impacto posterior de nuestras acciones sobre esos objetivos estratégicos.

Explicaciones para el Cuadro 4.3.

Objetivos Estratégicos Sectoriales, Horizontales y/o Regionales: Por ser éste un ejercicio estratégico, probablemente no podamos cuantificar a priori el impacto de nuestra estrategia sobre un objetivo de desarrollo concreto, dado que faltarían elementos importantes que se concretan en la planificación operativa. No obstante, debemos estar en la capacidad de determinar en qué objetivo estratégico queremos incidir (P. Ej. : Reducción de la mortalidad infantil) y es el que se debe necesariamente determinar en este documento a fin de

- Poder proceder a una posterior definición de las acciones operativas (no serán probablemente las mismas acciones si queremos reducir la mortalidad infantil o si queremos reducir la prevalencia de la malaria)
- Poder hacer un adecuado seguimiento y evaluación (momentos en los que se determinará si efectivamente nuestra estrategia global está logrando impactar en dichos objetivos estratégicos o no).

Asignación de prioridad: El nivel de prioridad ha de hacerse en una escala numérica, siendo el número 1 el que refleja máxima prioridad y el 4 el que refleja menor prioridad para la Cooperación Española en ese periodo en ese país. Varias Líneas Estratégicas pueden tener el mismo nivel de prioridad.

Esta priorización es necesaria dado que a la hora de la asignación de recursos para el desarrollo de la estrategia, se ha de tener una visión clara de aquellos aspectos que necesitan de mayor dotación (los definidos con un 1 y un 2) frente a aquellos, que aunque puedan ser importantes, serán menos prioritarios para nuestra Cooperación.

4.4. Previsión de Actores de la Cooperación Española

Se ha de señalar si ese actor prevé trabajar en ese objetivo estratégico, con qué modalidad, vía de canalización de la cooperación o recursos y a través de qué instrumentos.

Objetivo y Línea Estratégica (derivada del PD)	Actores de la Cooperación Española															
	SECI / AECI							CCAA Y EELL			MINISTERIOS				ONGD (OTROS FONDOS)	OTROS ACTORES
	DGCG	SGCMyH			DGCC	GT		ONGD	DIRECTA	OTRAS	M° Ind., Tur y Com.	M° Ec. y Hac.	MAEC (NO SECI)	OTROS M°		
	BIL.	MULT.	ONGD	MICR.	CULT. BIL.	AA,HyE	OTRO				M°	M°	M°	M°		
OE 1. XXXX																
LE. XXXX																
LE. XXX																
Etc.																
OE 2. XXXX																
A.A. xxx																
LE. XXXX																
LE. XXX																
Etc.																

* Ver ejemplo en Anexo II.

LEYENDA:

DGCG = Direc. Gral. de Cooperación Geográfica

DGCC = Direc. Gral. de Relaciones Culturales y Científicas

BIL.= BILATERAL

MICR.=MICROCRÉDITOS

MULT.= MULTILATERAL

CULT.=CULTURALES

SGC MyH = SubD. Gral. de Cooperación Multilateral y Horizontal

GT = Gabinete Técnico

ONGD (Subvenciones/Convenios)

AA,HyE = ACCIÓN HUMANITARIA, AYUDA ALIMENTARIA Y DE EMERGENCIA

4.5. Socios Locales e Internacionales Estratégicos

ESTRATEGIA

Objetivo y Línea estratégica (derivada del PD)	Objetivo/s estratégico/s para las Línea Estratégica en ese país	Zonas de Intervención Prioritaria	Socios Locales estratégicos necesarios	Alianzas y sinergias estratégicas necesarias con los actores internacionales de cooperación
OE 1. XXXX				
LE 1.a. XXXX				
LE 1.b XXX				
Etc.				
OE 2. XXXX				
A.A. XXX				

* Ver ejemplo en Anexo II.

Explicación:

Aunque será en una planificación operativa donde se concrete las colaboraciones específicas y aportes, en la estrategia debemos poder determinar cuáles serían los socios locales (Estado Central, Descentralizado, Sociedad Civil u otros) e Internacionales estratégicos para maximizar el impacto de nuestras acciones, de manera que a la hora de establecer planificaciones operativas se considere este elemento.

4.6. Mecanismos para la coherencia, coordinación y complementariedad entre los Actores y Modalidades²⁵ de la Cooperación Española.

Breve descripción de LOS MECANISMOS CONCRETOS Y ESPECÍFICOS que asegurarán la comunicación, coordinación y búsqueda de complementariedades en el país a lo largo de la gestión, seguimiento y evaluación de la Estrategia.

4.7. Mecanismos para la coordinación (y armonización si corresponde) con donantes y actores de la cooperación de otros países

Breve descripción de LOS MECANISMOS CONCRETOS Y ESPECÍFICOS que asegurarán la comunicación, coordinación y búsqueda de complementariedades en el país a lo largo de la gestión, seguimiento y evaluación de la Estrategia con la comunidad internacional.

4.8. Mecanismos de comunicación, coordinación y alineamiento con las prioridades del país socio (administración central y descentralizada en el país socio y movimientos / organizaciones de la sociedad civil)

Breve descripción de LOS MECANISMOS CONCRETOS Y ESPECÍFICOS que asegurarán la debida comunicación, coordinación y alineamiento con el país socio a lo largo de la gestión, seguimiento y evaluación de la Estrategia (teniendo en cuenta especialmente que los Actores y Acciones de la Cooperación Española no se ciñen únicamente a las OTC/AECI, y han de establecerse puentes y vías de comunicación con los demás Actores de manera coordinada, estructurada, integrada y coherente)

4.9. Mapa de prioridades.

Inclusión de un mapa geográfico que refleje de manera visual

- Las zonas de actuación prioritaria seleccionadas en la estrategia.
- La concentración sectorial seleccionada en la estrategia.
- La distribución de Actores de la Cooperación al Desarrollo Española involucrados en la estrategia (especificando los diferentes actores) + Instrumentos
- La distribución de los distintos donantes y actores internacionales, bilaterales y multilaterales.

5. Descripción del proceso realizado para el diálogo y concertación del presente DEP.

Como último apartado del propio Documento de Estrategia País, será necesario hacer una breve descripción de los diversos procesos realizados y de los actores involucrados en la definición y concertación del DEP, de cara a documentar las lecciones aprendidas en todo el proceso.

6. Seguimiento y evaluación de la Estrategia País (común a todos los DEP).

²⁵ Modalidades de la Ayuda: Cooperación al Desarrollo Bilateral o Multilateral, Acción Humanitaria y Sensibilización.