

Manual para el Establecimiento, Implementación, Seguimiento y Evaluación de los **Marcos de Asociación País**

Edición **2018**



MINISTERIO
DE ASUNTOS EXTERIORES, UNIÓN EUROPEA
Y COOPERACIÓN



**OBJETIVOS
DE DESARROLLO
SOSTENIBLE**

Dirección: Dirección General de Políticas de Desarrollo Sostenible (DGPOLDES)

Coordinación técnica: Mon González, Eva del Hoyo, Almudena Oficialdegui y Susana de Funes Casellas

Colaboraciones: Sara María Ulla, María Larrea, Carolina Mayeur

Diseño y maquetación: Baética

Agradecimientos: la DGPOLDES quiere agradecer la colaboración de todas aquellas personas e instituciones que han colaborado con sus aportaciones a la elaboración del presente documento, en especial las Oficinas Técnicas de la Cooperación Española, a los ministerios de la Administración General del Estado, así como a los miembros del Consejo de Cooperación.

Nota: Esta Metodología MAP Edición Junio 2018 se construye sobre su versión inicial de 2011 elaborada por Gabriel Ferrero y Carola Calabuig (NIPO 502-11-010-2).

Edición: Junio 2018

NIPO: 502-18-057-X

© Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y de Cooperación (MAUC)

Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica y el Caribe

Dirección General de Políticas de Desarrollo Sostenible
Publicación incluida en el programa editorial del suprimido Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación y editada por el Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación (de acuerdo con la reestructuración ministerial establecida por Real Decreto 355/2018, de 6 de junio)

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, diríjense a:

Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y de Cooperación

Serrano Galvache, 26, Torres Ágora, Torre Norte. 28071 Madrid

Tel.: +34 91 394 8808

dgpoldes@maec.es

Disponible en:

<http://www.cooperacionespanola.es>

<http://www.maec.es>

Manual para el Establecimiento, Implementación, Seguimiento y Evaluación de los **Marcos de Asociación País**

Edición **2018**



**OBJETIVOS
DE DESARROLLO
SOSTENIBLE**

ÍNDICE

Lista de figuras	8
Acrónimos	9
1. Introducción	10
1.1. ¿Qué esperar de esta metodología?	12
1.2. Periodo de vigencia del marco de asociación país	12
1.3. El ciclo del marco de asociación país	13
2. Participación y coordinación en sede y terreno. Funciones y responsabilidades en el proceso MAP	14
2.1. Mecanismos de participación y consulta a actores de la CE en terreno. Constitución del GEC	16
2.2. Mecanismos de participación y consulta a actores de la CE en sede. Constitución de la PCS	20
Fase I. Establecimiento del Marco de Asociación País	23
3. Etapas de la Fase I del Marco de Asociación País	24
4. Etapa 1: Análisis	30
4.1. ¿Qué se pretende conseguir en la Etapa 1?	31
4.2. ¿Quiénes participan en esta etapa?	32
4.3. ¿Qué se entrega como documento de análisis?	32
4.3.1. Plan de trabajo	32
4.3.2. Contexto CE. Análisis de las intervenciones	32
4.3.3. Contexto del país	34
4.3.3.1. Análisis conjunto UE	34
4.3.3.2. Análisis sistémico de riesgos. Riesgos externos.	35
4.3.3.3. Situación sobre los Principios de la Eficacia del Desarrollo	36
4.4. Ventaja comparativa	38

5. Etapa 2. Decisiones y Estrategia	40
5.1. ¿Qué se pretende conseguir en la Etapa 2?	41
5.2. ¿Quiénes participan en esta etapa?	42
5.3. ¿Qué se entrega como documento de la Etapa 2?	42
5.3.1. Factores a considerar para priorizar líneas de acción	42
5.3.1.1. Programación conjunta UE	43
5.3.1.2. Estrategias diferenciadas	44
5.3.1.3. Instrumentos / modalidades de cooperación	44
5.4. Cuadro de asociación	46
5.5. Marco de resultados. Vinculación con las programaciones en el país de cada actor de la CE	46
5.5.1. Resultados intermedios nivel 2.	49
5.5.2. Indicadores de los resultados intermedios de la CE.	51
5.5.3. Línea de base	55
5.5.4. Riesgos asociados a la ejecución del MAP	55
5.6. Coherencia de políticas para el desarrollo sostenible	57
5.7. Recursos	57
5.8. Seguimiento	58
5.9. Rendición mutua de cuentas	59
6. Documento final del Marco de Asociación País	60
6.1. Trámites para la firma y publicación del MAP	63
Fase II. Implementación, seguimiento y evaluación del Marco de Asociación País	67
7. Seguimiento	70
7.1. ¿Qué se pretende conseguir en el seguimiento?	71
7.2. ¿Quiénes participan en el seguimiento?	72
7.3. Plan de trabajo	72

7.4. ¿Qué se entrega como informe de seguimiento del MAP?	72
7.4.1. Revisión y elaboración de una ficha por cada indicador	72
7.4.2. Medición de indicadores	74
7.4.3. Valoración del avance de los resultados intermedios de la CE.	75
7.5. Periodicidad del seguimiento	77
8. Evaluación final	80
8.1. ¿Qué se pretende conseguir?	81
8.2. ¿Quiénes participan en la evaluación?	82

ANEXOS

86

Anexo 1. Ejemplo de Términos de Referencia/Reglamento Interno de Funcionamiento del GEC	87
Anexo.2. Modelo de Plan de Trabajo	93
Anexo.3. Ejemplo de Acta de Comisión Mixta	94
Anexo 4. Orientaciones para articular los programas en los países con el MAP	96
Anexo 5. Plantillas Fase I	99
Anexo 6. Plantillas Fase II	105
Anexo 7. Instrumentos de financiación de la ayuda	109

LISTA DE FIGURAS

Fig.1. El ciclo del MAP	13
Fig.2. Roles de los actores de la CE	15
Fig.3. Contenidos de la Fase I	26
Fig.4. Proceso de la Fase I del MAP	27
Fig.5. Funciones de los participantes en el MAP	28
Fig.6. Intervenciones en activo de la CE. Estimación de recursos comprometidos	33
Fig.7. Ámbitos de actuación, instrumentos / modalidades según países	45
Fig.8. Niveles de Resultados	47
Fig.9. GpRD. Cadena de Resultados	48
Fig.10. Plantilla del Marco de Resultados de Desarrollo	49
Fig.11. Grado y probabilidad de riesgos	56
Fig.12. Relación de los Sistemas de Seguimiento	58
Fig.13. Proceso final de elaboración del MAP	61
Fig.14. Estructura del documento final MAP	62
Fig.15. Resumen de la Fase I del MAP	64
Fig.16. Proceso de la Fase II del MAP	69
Fig.17. Tabla de agregación datos por indicador que cada actor remite a DGPOLDES	74
Fig.18. Proceso del Seguimiento del MAP	78
Fig.19. Pasos para la elaboración del Informe de Seguimiento	79
Fig.20. Quién hace qué en la Evaluación Final	84

ACRÓNIMOS

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AGE	Administración General del Estado
AH	Acción Humanitaria
AOD	Ayuda Oficial al Desarrollo
AP	Ayuda Programática
AT	Asistencia Técnica
BOE	Boletín Oficial del Estado
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE
CCAA	Comunidades Autónomas
CD	Canje de Deuda
CE	Cooperación Española
COMIX	Comisión Mixta
CND	Contribución Nacional Determinada
CPDS	Coherencia de Políticas para el Desarrollo Sostenible
DDHH	Derechos Humanos
DGPOLDES	Dirección General de Políticas para el Desarrollo Sostenible
EBDH	Enfoque Basado en Derechos Humanos
EELL	Entidades Locales
EEMM	Estados Miembros
EPA	Equipo País Ampliado
ERP	Estrategia de Reducción de la Pobreza
FCAS	Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento
FONPRODE	Fondo para la Promoción del Desarrollo
FEMP	Federación Española de Municipios y Provincias

GEC	Grupo Estable de Coordinación
GED	Género en Desarrollo
GpRD	Gestión para Resultados de Desarrollo
GTEC	Grupo de Trabajo sobre Eficacia y Calidad de la Ayuda
MAP	Marco de Asociación País
MINECO	Ministerio de Economía y Empresa
OAH	Oficina de Acción Humanitaria de AECID
OE	Objetivo Estratégico
OOII	Organismos Internacionales
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenibles
ONGD	Organización No Gubernamental de Desarrollo
OTC	Oficina Técnica de Cooperación
PC	Programación Conjunta
PCS	Plataforma de Consulta en Sede
PD	Plan Director de la Cooperación Española
PEFA	Public Expenditure Financial Accountability
PMA	Países Menos Avanzados
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PRM	Países de Renta Media
PPSS	Planes Sectoriales
RI	Resultado Intermedio
SECIPIC	Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica y Caribe
TdR	Términos de Referencia
UCE	Unidad de Cooperación en el Exterior de AECID

1.

Introducción

1. **El Marco de Asociación País (MAP) es el instrumento de planificación estratégica geográfica que lleva a la práctica la misión de la Cooperación Española (CE):** favorecer y estimular el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y de este modo contribuir a erradicar la pobreza en sus múltiples dimensiones, construir la resiliencia de personas y comunidades, reducir las desigualdades y defender y promover los derechos humanos y las libertades fundamentales, modelos de producción y de consumo sostenibles, la conservación del planeta y la lucha contra el cambio climático.
2. El MAP, entendido como una estrategia de asociación con el país socio, **es un diálogo conjunto reforzando el protagonismo y liderazgo del país en su propio desarrollo, en la consecución de sus objetivos y metas de la Agenda 2030. En este marco, la CE busca la creación de alianzas que permitan generar sinergias entre todos los actores.**
3. **El MAP es un proceso que conlleva el impulso de una mayor apropiación, alineamiento, armonización y coherencia de las intervenciones de la CE en cada país.** Esto significa orientar los esfuerzos de todos los actores de la CE hacia el logro de los resultados definidos por la CE que contribuirán a las metas fijadas por el país socio, trabajar de forma conjunta con otros donantes para ser colectivamente más eficaces, y tender hacia una mayor transparencia y rendición de cuentas mutua.
4. El objetivo del MAP es obtener **una visión coherente, global y estratégica de conjunto evitando ser un sumatorio de intereses de cada uno de los actores.**
5. **La Programación Conjunta (PC)** es una respuesta coordinada de la cooperación de la UE y sus Estados Miembros (EEMM), y apuesta por un mayor avance en armonización, complementariedad y división del trabajo, reduciendo costes de transacción, duplicidades y solapamientos entre los actores europeos. El objetivo del proceso es la adopción y firma de un documento político de estrategia entre la UE y los EEMM con el Gobierno del país socio. **La CE apoya y participa en el proceso de PC buscando las máximas sinergias posibles entre ambos ejercicios.**
6. El MAP debe **buscar ser el resultado del consenso de los actores de la CE**, si bien la ausencia del mismo no será impedimento para su elaboración y firma, recayendo la responsabilidad última del proceso en la Dirección General de Políticas para el Desarrollo Sostenible (DGPOLDES).
7. Los MAP se sustentan en la firma del acta de la Comisión Mixta (COMIX) y, atendiendo a su naturaleza jurídica **tienen respaldo normativo además de político.**

1.1. ¿Qué esperar de esta Metodología?

8. Esta metodología ofrece pautas que sirven como guía en el proceso de establecimiento, seguimiento y evaluación de los MAP y está especialmente dirigido a las personas y equipos (personal técnico y directivo) que tienen una responsabilidad directa en el mismo.
9. Para que el MAP tenga sentido y utilidad, **necesita adaptarse a la situación de cada uno de los países** por lo que no es objeto de esta metodología establecer particularidades. Este manual no da “recetas”, sino que trata de orientar el modo de establecer relaciones de calidad, **pero no contiene directrices específicas para definir sus contenidos que serán determinados en cada país durante el proceso por el conjunto de actores de la CE en el terreno en estrecho diálogo con el país socio.**
10. **Esta versión de la metodología es una actualización de la versión de 2013.** Para su elaboración se han revisado las evaluaciones existentes de MAP, del IV Plan Director (PD), del informe sobre “Reflexiones sobre la Política Española de Cooperación internacional (2015)” y del “Examen de Pares” de la OCDE a España de 2016. También se ha compilado información obtenida de los cuestionarios remitidos a la Administración General del Estado (AGE), Comunidades Autónomas (CCAA), Oficinas Técnicas de Cooperación (OTC) y actores sociales del Consejo de Cooperación al Desarrollo.
11. Esta Metodología se adapta al lenguaje del vigente Plan Director de la CE y simplifica el proceso reduciendo las cuatro etapas anteriores de la Fase I a dos. Se refuerza la participación en sede de actores de la CE y se facilita la elaboración del Marco de

Resultados centrándolo en aquellos resultados a los que la CE se compromete a realizar seguimiento, se refuerza el alineamiento con los ejercicios de PC de la UE, se introduce un análisis de riesgos tanto sistémicos como de ejecución del MAP y se simplifica la Fase II, centrando el seguimiento en un único informe anual y en una sola evaluación al final del MAP, eliminando la evaluación intermedia. Por último, se adapta el procedimiento de consulta, publicación y custodia a la Ley 25/2014 de Tratados y otros Acuerdos Internacionales.

12. Los anexos ofrecen ejemplos para la redacción de: los términos de referencia del GEC, el Plan de Trabajo, los Términos de Referencia (TdR) para la Evaluación final y la COMIX, orientaciones para articular los programas en los países con el MAP, y las plantillas para la Fase I y II.

1.2. Periodo de vigencia del Marco de Asociación País

13. **El periodo de vigencia – fechas de inicio y finalización – de cada MAP se vincula al periodo temporal de los Planes Nacionales de Desarrollo (PND), y a las Estrategias de Reducción de Pobreza (ERP), teniendo en cuenta siempre su Contribución Nacional Determinada (CND).** El proceso deberá sincronizarse con los ejercicios de PC de la UE en caso que éstos se realicen en el país. Se debe garantizar una previsión de 3 a 5 años.
14. No obstante, al estar sometido a un proceso permanente de adaptación y actualización a través de los ejercicios de seguimiento y revisión periódicos, el MAP no perderá validez mientras la asociación con

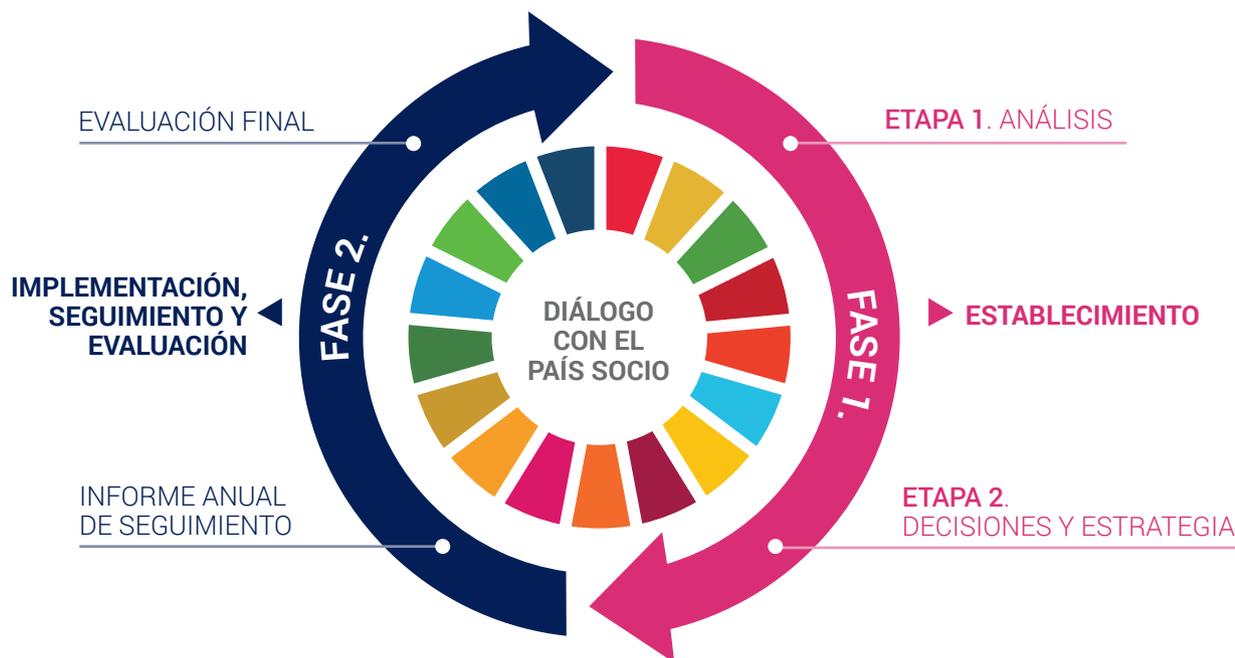
el país socio se mantenga, y hasta que se produzca la formalización de un siguiente MAP.

15. En caso de que se tome una decisión de prórroga, se comunicará al gobierno del país socio a través de una nota verbal remitida por la Embajada a instancias de la Dirección Geográfica correspondiente de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID), consensuado con DGPOLDES. Se informará vía telegrama del intercambio de Notas Verbales entre los gobiernos al respecto de dicha prórroga.

1.3. El ciclo del Marco de Asociación País

16. El ciclo del MAP consta de dos Fases: **Fase I** o de establecimiento y firma del MAP y **Fase II** de implementación, seguimiento y evaluación. No se trata de un proceso lineal ya que ambas fases se retroalimentan entre sí.
17. El documento final del MAP contendrá un resumen ejecutivo y los contenidos se describen en el apartado 6 de esta metodología.

Fig.1. El ciclo del MAP



2.

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

18. **Dada la ambición y amplitud de la Agenda 2030 el MAP** por su carácter de estrategia compartida y de alianza con el país, **debe integrar el mayor número de actores de desarrollo posibles, mantener el diálogo estrecho y trabajo conjunto tanto con el país socio (gobierno, instituciones públicas, sector privado y sociedad civil) como con otros donantes.**
19. La **coordinación general** de la elaboración del MAP, así como de su implementación, seguimiento y evaluación será del MAUC (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación) y **recae en la DGPOLDES**, concretamente en la Subdirección General con competencias en planificación bilateral.
20. **La estructura organizativa sobre el terreno** para todo el proceso del MAP en cada país es **el Grupo Estable de Coordinación (GEC). En sede se constituirá la Plataforma de Consulta en Sede (PCS) coordinada por DGPOLDES.** En los dos siguientes apartados se detalla el funcionamiento de ambos grupos.
21. El proceso MAP requiere esfuerzo y dedicación, por lo cual al inicio del MAP **cada actor podrá decidir el rol que quiere asumir en el proceso.** Este rol puede cambiar a lo largo de la vida del MAP. Se proponen tres roles en la siguiente tabla.

Fig.2. Roles de los actores de la CE

Lidera y contribuye	<ul style="list-style-type: none"> ● Enlace principal con el gobierno del país socio en el diálogo político ● Habla en nombre de los otros actores ● No es necesariamente el actor con más volumen de fondos ● Contribuye a la medición de indicadores
Participa y contribuye	<ul style="list-style-type: none"> ● Participa en el diálogo político ● Está representado por el actor líder en el diálogo con el gobierno ● Puede tener un papel de coordinación en temas específicos ● Contribuye a la medición de indicadores
Participa	<ul style="list-style-type: none"> ● Participa en el proceso MAP, aunque no habitualmente en el proceso de diálogo excepto quizás en momentos estratégicos ● Está representado por el actor líder en el diálogo con el gobierno ● No adquiere compromiso de medición de indicadores

22. **La DGPOLDES facilitará asesoramiento y apoyo metodológico** tanto a nivel de consultas puntuales como de la revisión de los borradores de las diferentes etapas, verificando su coherencia interna, la calidad de los contenidos y evitando posibles contradicciones en la lógica estratégica. Se ofrecerán orientaciones precisas, contrastadas con AECID u otros actores, para proveer mensajes claros y en unos plazos razonables.
23. **La AECID, a través de sus Direcciones Generales, apoyará a las OTC en cuestión de contenidos y refuerzo de capacidades.** Se atenderá especialmente al refuerzo de capacidades sobre gestión para resultados de desarrollo (GpRD), prioridades transversales, seguimiento y evaluación.
24. Las actividades de seguimiento y evaluación se desarrollarán en terreno y sede. En sede, la DGPOLDES, en coordinación con la AECID, ofrecerá pautas y orientaciones para llevar a cabo el seguimiento y la realización de la evaluación final del MAP.
25. El MAP se basa en un proceso de diálogo y trabajo con el país socio, es decir, con el gobierno nacional, gobiernos locales, instituciones públicas, sector privado, universidades, sindicatos, y sociedad civil. El mecanismo de diálogo con el país socio se realiza a través del GEC.
26. El objetivo del GEC es asegurar la comunicación, coordinación, coherencia y complementariedad de la CE en el país a lo largo de todo el ciclo de la asociación estratégica con el país socio. En la medida de lo posible, se facilitará la participación de actores especializados en género, DDHH, medioambiente y cambio climático.
27. Debido a que cada país presenta características propias, el GEC puede definir con el gobierno del país socio el **mecanismo adicional** que se considere **para garantizar la efectiva participación de otros actores del país en el proceso**, bien a través de la constitución de un **“Grupo Mixto”**, o a través de mecanismos de consulta directa, liderados por la OTC con los diferentes actores del país. La constitución de un Grupo Mixto es altamente recomendable, aunque se deja a criterio la Embajada/OTC la conformación o no de este grupo.
28. **En general, la OTC, por su carácter institucional, liderará el GEC.** Los actores de la CE que participan en el GEC deberán garantizar la adecuada coordinación con su sede.
29. **La reunión de constitución del GEC es convocada por la Embajada correspondiente al inicio del MAP**, en coordinación con la OTC. Serán convocados todos los actores de la CE presentes en el país. A modo orientativo **los actores de la CE presentes en el país socio que deben formar parte del GEC son:** OTC, UCE de AECID (Centros Culturales, Centros de Formación), Embajada, y Consejerías de la AGE (Oficina Económica y Comercial, Turismo, Cultural, de Interior, Empleo y Seguridad Social...), ONGD, CCAA, EELL, universidades, cámaras de comercio y sindicatos. La composición del GEC será lo más plural

2.1. Mecanismos de participación y consulta a actores de la CE en terreno. Constitución del GEC.

e inclusiva posible en aras de establecer una estrategia de asociación coherente del conjunto de la CE con el país socio.

30. Cuando las Consejerías no tengan sede en el país objeto del MAP y dependan de otro país vecino se les podrá hacer partícipes a través de videoconferencias u otros medios.
31. La OTC es la pieza clave de la coordinación y complementariedad entre actores sobre el terreno¹ en todas las fases del MAP. **Las reuniones sucesivas del GEC podrán ser convocadas por la OTC.**
32. Se informará por parte de la Embajada/OTC a la DUE del proceso y, en la medida de lo posible, se invitará a la DUE a participar en aquellas reuniones del GEC que se consideren pertinentes. Asimismo, se podrá informar e invitar si se considera oportuno al coordinador residente de NNUU en el país.
33. Aunque haya ONGD españolas en el GEC, se debe promover la participación de la sociedad civil del país socio en el proceso integrándola también en los mecanismos adicionales de participación que cada GEC decida establecer.

Quiénes representan a los actores de la CE en el GEC

34. Se recomienda que los actores designen interlocutores con capacidad de representación y de toma de decisiones y con suficiente legitimidad para participar en el proceso de diálogo en terreno. En casos concretos, se puede designar a personal desplazado para la observación del mismo.

35. En aras de un GEC ágil y plural se recomienda que los actores elijan desde sus diferentes mecanismos de coordinación a las organizaciones o personas que participarán en el GEC representándolos.

36. Las empresas presentes en el país pueden ser representadas por la Oficina Económica y Comercial o bien pueden elegir a las empresas o cámaras de comercios que participarán en el GEC representándolas.

Formalización del GEC

37. Independientemente del modelo adoptado, se recomienda que el GEC se dote para su funcionamiento de cierto grado de formalización mediante unos términos de referencia o reglamento interno, aprobados en el seno de dicho grupo (modelo TdR de GEC, Anexo 1).

38. Es importante que dentro del GEC **haya claridad sobre los roles y responsabilidades de cada actor**. Las organizaciones que asuman responsabilidad, procurarán que sus recursos humanos las tengan establecidas en los términos de referencia de su posición laboral. **El GEC se mantiene funcionando durante todo el periodo del MAP, no solo en la Fase I, sino también en la Fase II de implementación, seguimiento y evaluación.**

¹ Art. 26 LCID 23/1998: "Las Oficinas Técnicas de Cooperación son unidades adscritas orgánicamente a las Embajadas que, bajo la dirección de su Jefe de Misión y la dependencia funcional de la Agencia Española de Cooperación Internacional, aseguran la coordinación y, en su caso, la ejecución de los recursos de la cooperación en su demarcación. Asimismo, colaborarán con los programas y proyectos impulsados por las demás Administraciones públicas."

Funciones del GEC

- ✓ Construir un diálogo político/técnico con el país socio (gobierno e instituciones nacionales y locales, sector privado, universidades, sindicatos y sociedad civil).
- ✓ Favorecer la comunicación, coordinación y complementariedad de la CE en el país a lo largo del proceso, así como durante el periodo de vigencia del MAP.
- ✓ Establecer un proceso de análisis conjunto y diagnóstico permanente sobre la realidad del país, que permita su actualización y reflexionar sobre el papel de los diferentes actores de la CE en el contexto cambiante.
- ✓ Participar y acompañar el ciclo de planificación, implementación, seguimiento y evaluación del MAP, mediante el establecimiento de acuerdos que determinen el contenido de dicho documento, su ejecución y desarrollo, el seguimiento y las evaluaciones a que dé lugar, y validar las posibles sucesivas actualizaciones.
- ✓ Establecer una estrategia integral y coherente, que no necesariamente reflejará la sumatoria de acciones e intereses de los diferentes actores por el mero hecho de participar, asegurando su continuidad como espacio de diálogo no solo en la fase inicial de planificación, sino también en la fase de seguimiento y evaluación.
- ✓ Garantizar una visión común de las líneas de acción, prioridades transversales y enfoques de la CE, basada en los contenidos definidos en el Plan Director y en otros documentos de planificación aprobados.
- ✓ Identificar las prioridades estratégicas de acuerdo a los resultados de diagnósticos, a las prioridades locales, y a las directrices de la política española de cooperación, en el marco de la Agenda 2030.
- ✓ Intercambiar la información y la sistematización de las actividades de la CE en el país y compartir los resultados del seguimiento y evaluaciones realizadas.
- ✓ Proponer la creación de grupos de trabajo o comisiones específicas.

Responsabilidades de los miembros del GEC

- ✓ Participar en el proceso aclarando desde el inicio el papel que van a desempeñar en función de sus capacidades y las responsabilidades que pueden asumir. (Ver Fig.3 Descripción de Roles).
- ✓ Representar a su organización, aportando la opinión de su institución, así como trasladar a ésta y a sus contrapartes (en terreno o en sede) los acuerdos adoptados en las reuniones del grupo, comunicar las decisiones adoptadas, etc.
- ✓ Compartir los resultados alcanzados en el seguimiento y evaluaciones disponibles.
- ✓ Actualizar y realizar aportaciones al mapeo de las intervenciones y recursos comprometidos, por líneas de acción según el PD vigente.
- ✓ Remitir a DGPOLDES la ficha sobre el avance de los indicadores que se haya comprometido a medir, si es el caso, para el seguimiento del MAP y la rendición de cuentas tal y como se indica en la Fase II de la Metodología MAP.
- ✓ Tener una visión estratégica de conjunto evitando ser un sumatorio de intereses.

2.2. Mecanismos de participación y consulta a actores de la CE en sede. Constitución de la PCS.

39. **En sede**, el proceso **será liderado y coordinado por la DGPOLDES**, garantizando la participación en el proceso de los **actores de la CE** que muestren su interés en hacerlo a través de una **Plataforma de Consulta en Sede (PCS)** establecida al inicio de cada MAP.
40. **La DGPOLDES solicitará al conjunto de los actores de la CE, al inicio de cada MAP información sobre su interés en participar** en el ejercicio MAP en terreno formando parte del GEC, o bien, si no tienen personal en terreno formando parte de la PCS. Esta información se enviará a la Embajada, a la AECID sede y a la OTC.
41. Para facilitar el apoyo al GEC, la DGPOLDES mantendrá comunicación directa con las OTC, junto con AECID sede, de forma que se generen mayores sinergias. Para apoyar el proceso MAP, la DGPOLDES cuenta con un equipo permanente de trabajo² asignando una persona que coordine internamente el proceso, un punto focal para cada país y habilitando una dirección específica de correo electrónico para canalizar las peticiones.
42. El MAP es una herramienta esencial para mejorar la eficacia de la CE, si bien **son precisos esfuerzos específicos adicionales para mejorar la coordinación e implicación en su ejecución y seguimiento de todos los actores españoles** involucrados.
43. Se recomienda por tanto que **los actores de la CE utilicen el MAP como insumo para orientar la elaboración de las convocatorias de libre concurrencia.**
44. **La participación en sede en el proceso MAP durante la Fase I, será a través de la plataforma de consulta en sede (PCS)** y de las reuniones del **equipo país ampliado (EPA)**.
45. En las **reuniones de EPA** participarán:
- ✓ AECID, convocados por el Equipo País de la Dirección Geográfica, encargada a su vez de convocar a los departamentos oportunos de la propia AECID.
 - ✓ La OTC, a través de videoconferencia acompañada, por algún otro miembro del GEC, siempre que sea posible.
 - ✓ DGPOLDES (Área de Eficacia del Desarrollo y Coherencia de Políticas) que aportará también los posibles comentarios y dudas surgidos en la PCS.
 - ✓ Otros actores institucionales que se consideren relevantes (p.ej. MEE en aquellos MAP con programas de canje de deuda, o alguna CCAA con interés específico).
46. **La plataforma de consulta en sede** estará constituida por: DGPOLDES, Ministerios de la AGE, CCAA, Federación Española de Municipios (FEMP) y otros actores (ONGD, sector privado, universidades, etc.).

² El apoyo metodológico sobre MAP a los diferentes actores de la CE se realiza desde DGPOLDES a través de un equipo al que se puede dirigir cualquier consulta a través de la siguiente dirección: marcos.asociacion@maec.es

47. DGPOLDES constituirá la PCS para cada MAP y distribuirá los borradores de cada etapa y del borrador final y trasladará los comentarios a las reuniones de EPA.
48. Para asegurar el buen funcionamiento de la PCS se utilizarán herramientas informáticas que faciliten el intercambio de información.
49. Las **funciones de la PCS son las siguientes:**
- ✓ Asegurar la comunicación, coordinación y complementariedad de la CE en sede y en coordinación con sus representantes sobre el terreno, si los hubiera, a lo largo del proceso, así como durante el periodo de vigencia del MAP.
 - ✓ Contribuir a la coherencia de políticas para el DS.
 - ✓ Proporcionar información sobre las intervenciones en el país.
 - ✓ Fomentar y articular alianzas estratégicas entre los distintos actores.
 - ✓ Revisar y hacer aportes de los borradores de cada etapa y del borrador final.
 - ✓ Proporcionar información sobre el mapeo de políticas no AOD para contribuir a la Coherencia de Políticas para el Desarrollo Sostenible (CPDS).
 - ✓ Garantizar una visión global y estratégica con visión de desarrollo sostenible y de conjunto evitando ser un sumatorio de intereses.
50. Los borradores de cada etapa y el final serán revisados por la DGPOLDE, la PCS y la EPA. La DGPOLDES **trasladará los posibles comentarios de la PCS a las reuniones EPA, lideradas por la dirección geográfica correspondiente de la AECID.** Una vez incorporados los comentarios oportunos por la OTC, la AECID y DGPOLDES los validarán a través de un correo electrónico.
51. El Comité de Dirección SECIPIC, compuesto por la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica y el Caribe (SECIPIC), la Dirección de DGPOLDES y de AECID al inicio de la Etapa 2, dará directrices sobre la forma de desarrollo de dicha etapa.
52. Se potenciará la participación de la sociedad civil para asegurar el compromiso de la CE en aquellos ámbitos de fortaleza de la CSO. En aras de maximizar la implementación de la Agenda de Adis Abeba de Financiación para el Desarrollo y apalancar los máximos recursos, se buscarán las alianzas con el sector privado a través de APPD y otros instrumentos.



FASE 1

ESTABLECIMIENTO DEL MARCO
DE ASOCIACIÓN PAÍS

FASE 1: ESTABLECIMIENTO DEL MAP

3. ■ Etapas de la Fase I del Marco de Asociación País

52. La Fase I del ciclo del Marco da como principal producto el documento MAP firmado.
53. Consta de **2 Etapas diferenciadas: Etapa 1 de Análisis, y Etapa 2 de Decisiones y Estrategia.**
54. **Una vez realizadas las Etapas 1 y 2 se elabora el documento final.** Las plantillas de las dos etapas se encuentran en el Anexo 5.
55. **Para integrar coherentemente los principios transversales³** de la CE en la elaboración del MAP: Género, Medioambiente y Cambio Climático y la aplicación del Enfoque Basado en Derechos Humanos, se tomarán como referencia las guías publicadas por la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID).
56. A efectos de facilitar la utilización de la metodología, cada una de las etapas dentro de esta fase se estructura conteniendo las siguientes secciones:
 - a. Objetivos de la etapa (¿Qué se pretende conseguir en esta etapa?).
 - b. Participantes claves involucrados (¿Quiénes participan en esta etapa?).
 - c. Contenidos a considerar en la etapa.
 - d. Plantilla/modelo de estructura del documento MAP.

³ <http://www.aecid.es/ES/Paginas/Sectores%20de%20Cooperacion/Gu%C3%ADas-AECID-para-la-Transversalizaci%C3%B3n.aspx>

Fig. 3. Contenidos de la Fase I

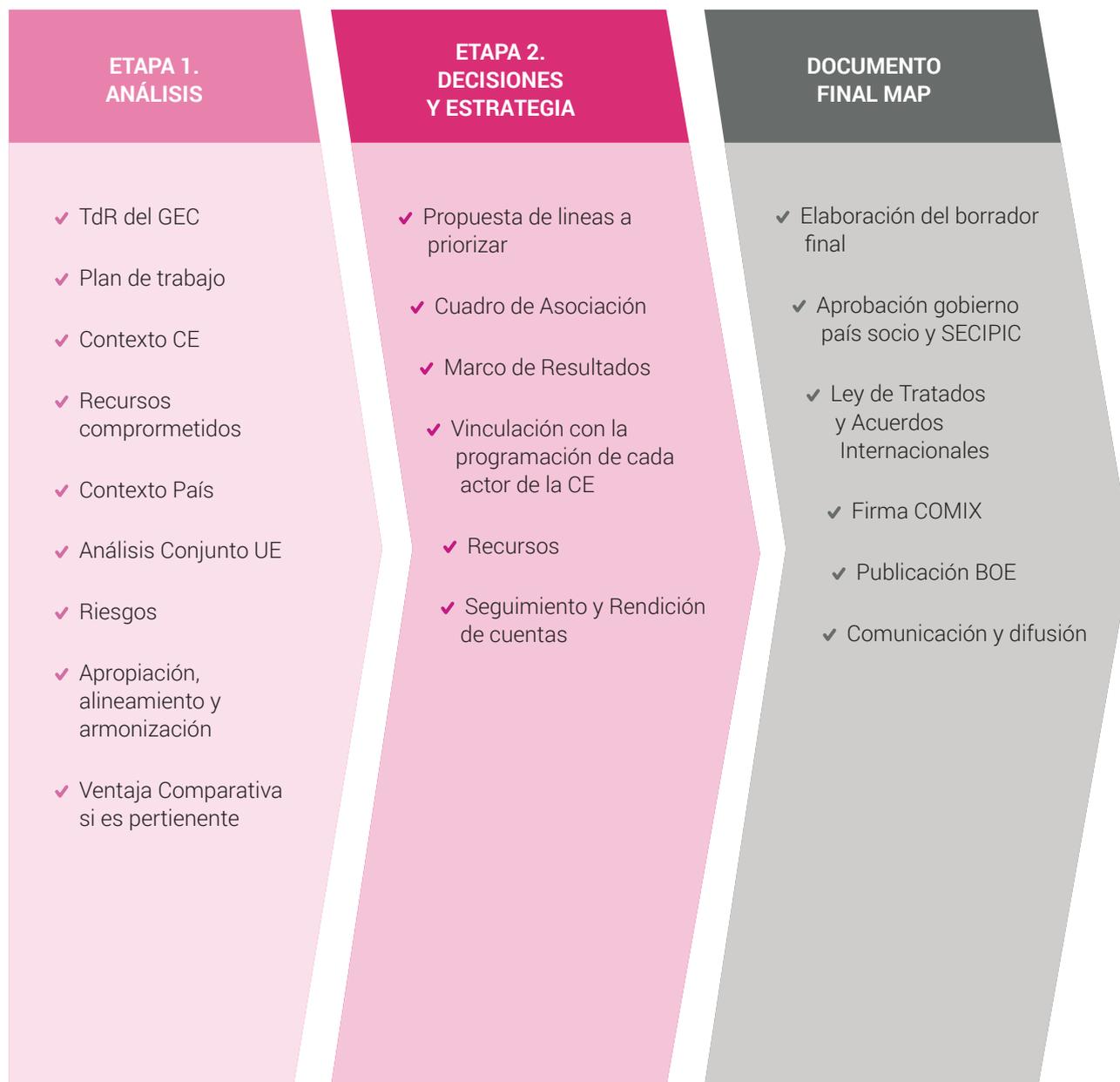


Fig. 4. Proceso de la Fase I del MAP

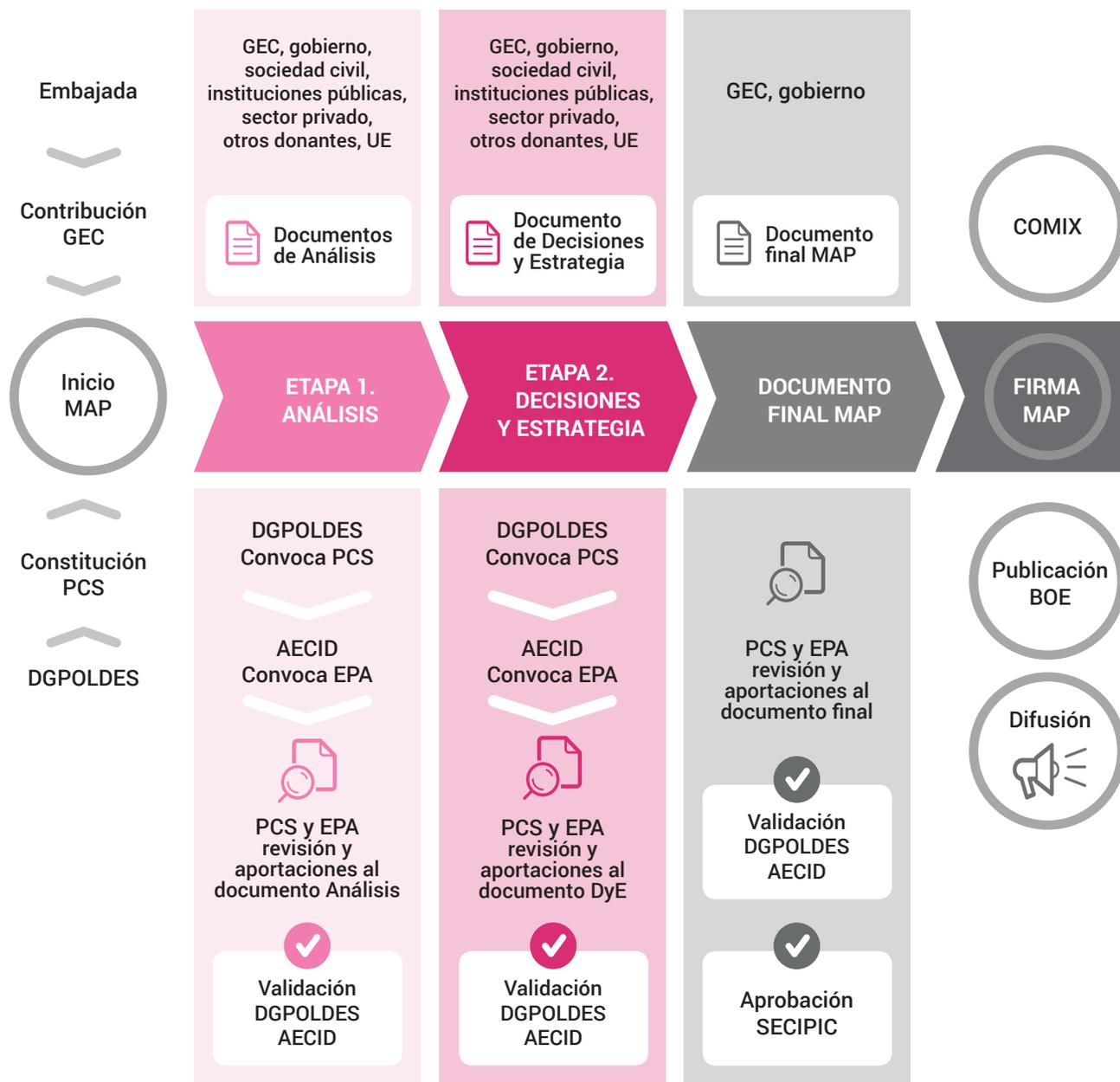


Fig. 5. Funciones de los participantes en el MAP

QUIÉN	QUÉ
OTC	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organización interna, valoración capacidades propias. Coordinar la respuesta de actores para formar parte del GEC. Coordinar la constitución del GEC (rol de secretaría técnica). ■ Elaborar borrador TdR del GEC. Incluir personas expertas de la OTC en género y otras prioridades transversales si hubiera. ■ Liderar el proceso de elaboración del MAP en terreno, elaborando los borradores de cada etapa y el borrador final. ■ Facilitar la participación de todos los actores de la CE con presencia en el país. ■ Acompañar al embajador/a en reuniones de alto nivel y llevar a cabo reuniones presentación MAP de corte técnico con gobierno. ■ Organizar y liderar reuniones presentación proceso a otros actores locales, a otros donantes, a actores de la CE. ■ Elaborar TdR para posible AT de apoyo.
GEC	<ul style="list-style-type: none"> ■ Validar los TdR o de reglamento interno . ■ Participar en el proceso MAP, durante su elaboración, implementación, seguimiento y evaluación . ■ Orientar la estrategia del MAP. ■ Comunicar con sus sedes, garantizar coordinación interna organización y asegurar reuniones horizontales con sus socios en el país. ■ Reuniones técnicas con gobierno y otros actores país socio y con otros donantes, Incluir siempre organizaciones gubernamentales o de sociedad civil especializadas en temas de género y si fuera posible DDHH y diversidades y sostenibilidad ambiental.
Embajada	<ul style="list-style-type: none"> ■ Convocar reunión constitución GEC. ■ Convocar reunión alto nivel con gobierno, si procede. ■ Garantizar implicación consejeros y/o agregados de la AGE.

Continúa

QUIÉN	QUÉ
AECID sede	<ul style="list-style-type: none"> ■ Proporcionar insumos para la reflexión y el análisis en cada etapa. ■ Revisión y validación del borrador MAP de cada etapa. ■ Convocar y coordinar las reuniones de equipo país ampliado.
DGPOLDES	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coordinación global del proceso. ■ Preparación del inicio del MAP. Constitución de la PCS. ■ Ofrecer apoyo metodológico e información en cada etapa así como apoyo en GpRD. ■ Revisión y validación del borrador MAP de cada etapa. ■ Garantizar la incorporación de los enfoques transversales. ■ Garantizar la coherencia interna. ■ Coordinar la PCS. ■ Coordinar el proceso de seguimiento del MAP por parte de los actores de la CE. ■ Coordinar el proceso de evaluación del MAP.
Equipo país	<ul style="list-style-type: none"> ■ Revisión y aportes borrador MAP en cada etapa y del borrador final.
Actores no presentes en terreno	<ul style="list-style-type: none"> ■ Participación de quien muestre interés en hacerlo en la plataforma de consulta en sede. ■ Revisión y aportes de los borradores de cada etapa y del borrador final. ■ Remitir la información sobre el seguimiento y medición de indicadores a DGPOLDES.
Actores presentes en el terreno	<ul style="list-style-type: none"> ■ Participación en el GEC . ■ Coordinación con sus sedes. ■ Remitir la información sobre el seguimiento y medición de indicadores a DGPOLDES.

FASE 1: ESTABLECIMIENTO DEL MAP

4.

ETAPA 1: Análisis

Etapa 1: Análisis



PRODUCTOS A ENTREGAR

- Plan de Trabajo.
- Documento de Análisis con los puntos descritos en la plantilla.
- TdR del GEC.



PARTICIPANTES

- En terreno: GEC, gobierno, instituciones públicas, sector privado, universidades, sindicatos y sociedad civil.
- En sede: PCS y EPA.

4.1. ¿Qué se pretende conseguir en esta Etapa 1?

57. El objetivo es disponer de información relevante que permita en la Etapa 2 definir las líneas prioritarias en las que la CE va a enfocar su trabajo. Para ello, se recabará información sobre el estado actual de las intervenciones y los recursos comprometidos de la CE, el país socio establecerá sus prioridades, se realizará una actualización del contexto país respecto del MAP anterior y un análisis de riesgos sistémicos incorporando estos al Análisis Conjunto UE en caso de existir. Esta reflexión proporcionará los insumos a la Etapa 2 en la que se define la Estrategia.
58. Se **elaborará un cronograma para planificar el trabajo y asignar responsabilidades.**



4.2. ¿Quiénes participan en esta etapa?

59. En terreno, participarán en esta etapa el GEC en diálogo con el gobierno nacional y local, instituciones gubernamentales, sector privado, universidades y sociedad civil.
60. En sede participará la PCS y el EPA.

4.3. ¿Qué se entrega como documento de Análisis?

61. **Una vez constituido el GEC, se elaborará el Plan de Trabajo que se enviará a DGPOLDES y AECID** para su validación antes de comenzar la elaboración del análisis.
62. Además, incorporará la información referente a la **constitución del GEC y Grupo Mixto, si es el caso, así como un resumen de cada uno de los apartados indicados en la plantilla adjunta.**
63. La información procesada y redactada en la Etapa 1 será validada por el GEC y enviada para ser revisada en la PCS y EPA. Una vez se incorporen las consideraciones oportunas, será validada por la AECID y DGPOLDES para elaborar la siguiente etapa. **Desde la PCS se completará la información necesaria para este apartado una vez recibido el documento al final de esta etapa.**

64. La información procesada y redactada en la Etapa 1 corresponde a los apartados 2 y 3 del documento MAP (ver el índice del documento en el apartado 6 de la presente metodología).

4.3.1. Plan de Trabajo

65. La OTC, en comunicación y consenso con el GEC y con el país socio, planificará el trabajo a realizar en cada etapa dando margen para un diálogo de calidad con el país socio, actores de la CE, y otros donantes. La calidad del proceso debe estar por encima del cumplimiento estricto de fechas.
66. Se incluirá **un cronograma que recoja las principales acciones a planificar, así como las tareas que se espera realice cada actor de la CE.** El cronograma aportará un nivel de detalle suficiente que sirva de soporte a una adecuada planificación. Se adjunta en el Anexo 2 un modelo de plan de trabajo a modo de ejemplo.

4.3.2. Contexto de la Cooperación Española. Análisis de las intervenciones

67. El objetivo de esta sección es mapear las intervenciones ya existentes y definir los recursos comprometidos para que las decisiones a futuro se basen sobre la situación de partida y sobre los resultados de las evaluaciones existentes de los MAP siempre **teniendo en cuenta las prioridades establecidas por el país socio.**

Fig.6. Intervenciones en activo de la CE. Estimación de recursos comprometidos

Definido por el país socio		Definido por la CE					
OE (PND/ERP PPSS)	ODS/META definida por el país	Relación otras metas ODS	Línea de Acción	Instrumento /Modalidad	Actor de la CE	Zona Geográfica	Recursos Comprometidos

68. Es necesario **actualizar las intervenciones en activo de la CE respecto al MAP anterior y conocer los recursos comprometidos estimados** indicando a través de que instrumento o modalidad⁴, (FCAS, FONPRODE, CD, OOI, Canje de Deuda, Cultura y Desarrollo, Subvenciones a ONGD, etc.) van a llevarse a cabo. **Se elaborará un cuadro indicando la correlación con los ODS, las líneas de acción del vigente Plan Director, y el PND del país socio.** De esta manera se podrá valorar si es pertinente hacer el ejercicio de ventaja comparativa.
69. **En caso de que exista Programación Conjunta UE**, se debe indicar en el cuadro los ámbitos de participación de la CE.
70. En los países donde haya **intervenciones de CD** estas se reflejarán también en el cuadro. Se recomienda que, de cara a nuevas negociaciones, estas se encuadren con el MAP.
71. Con el objetivo de velar por la Coherencia de Políticas para el Desarrollo Sostenible, es muy recomendable que el MAP **proporcione información de las políticas no-AOD españolas que se realizarán desde la PCS.** Dentro del GEC conviene que se **reflexione sobre aquellas políticas españolas que pudieran tener efectos adversos en el país** con la participación de las consejerías técnicas (i.e. Oficinas Económicas y Comerciales en el Exterior, Turismo, Defensa, etc.) y otros actores.
72. **En el MAP deben indicarse también las actuaciones de AOD canalizadas a través de organismos multilaterales** (contribuciones multilaterales marcadas o multi-bilaterales), aunque el protagonismo de la intervención, sobre todo de cara a la relación con el socio y otros donantes y a la rendición de cuentas, recae en el organismo (el organismo comunica el origen de los fondos y da visibilidad al donante). Para el caso de las entidades de las NNUU, sería deseable que estas intervenciones marcadas estuvieran ali-

⁴ "Guía de modalidades e instrumentos de cooperación de la AECID". <http://www.aecid.es/Centro-documentacion/documentos/Modalidades%20e%20instrumentos%20de%20cooperaci%C3%B3n/Guia%20de%20modalidades%20e%20instrumentos.pdf>

neadas al Marco de Asistencia al Desarrollo de las Naciones Unidas del país (UNDAF por sus siglas en inglés). Los UNDAF son la herramienta de planificación del conjunto de entidades de NNUU que operan en el correspondiente país, negociados en conjunto con las autoridades del país socio de acuerdo a sus planes de desarrollo, tiene entre sus funciones apoyar a las instituciones nacionales a cumplir con la Agenda 2030. El UNDAF podrá ser proporcionado por la OTC o se pedirá al organismo que lo facilite para asegurar un correcto aliniamiento de las actuaciones.

73. En aquellos casos que proceda, especialmente donde exista una Estrategia Humanitaria de Contexto, **la acción humanitaria se recogerá en el MAP buscando siempre la máxima coordinación y coherencia.** Para cada MAP que incluya acción humanitaria, la Oficina de Acción Humanitaria (OAH) de la AECID apoyará específicamente a la OTC y al GEC, teniendo como documentos de referencia: la Estrategia de Acción Humanitaria de la CE y las Estrategia Humanitarias de Contexto. Los ámbitos de acción humanitaria que se coordinarán con el **MAP son la prevención de riesgos, así como la introducción del enfoque nexos humanitaria-desarrollo (en coordinación con los actores de la CE).**

4.3.3. Contexto del país

74. En este apartado se señalarán los cambios relevantes (políticos, económicos, sociales, medioambientales, etc.) respecto a la situación del MAP anterior que pueda condicionar el diálogo y la estrategia de asociación con el país socio.
75. Se indicará cómo el país integra la Agenda 2030 en sus planes nacionales y se tendrá presente la CND elaborada por el país en cumplimiento del Acuerdo de París.
- #### 4.3.3.1. Análisis Conjunto UE
76. La CE **promoverá la coordinación del MAP con el de PC UE**, en la medida de lo posible, siempre dentro del **alineamiento con el PND del país y su CND.**
77. El Paquete de Guías de PC establece los procesos clave: "hoja de ruta" (*Joint Roadmap*), "análisis conjunto" (*Joint Analysis*) y "respuesta conjunta" (*Joint Response*). El punto de partida para coordinar ambos procesos es la elaboración de la "hoja de ruta de la PC", que debe detallar las acciones a llevar a cabo por parte de los EEMM y la UE, y los tiempos. Se estudiará caso a caso el enlace entre los dos procesos para generar sinergias.
78. **Si hay un análisis realizado por la UE, se tomará este documento como referencia** pudiendo ser revisados aspectos claves para España que no estén contemplados en el análisis de la UE.
79. De forma paralela al proceso de PC o con antelación, **se elaborará el MAP de acuerdo a esta metodología, para que la CE analice su posición y su ventaja comparativa y así negociar el proceso de PC con conocimiento suficiente sobre su posición.**
80. El equipo responsable de cada OTC coordinado con DGPODES y AECID sede (como en la elaboración de los MAP) debe analizar y proponer las posiciones y los tiempos a considerar en cada parte del proceso, y cómo encajar la PC y el MAP de la mejor manera.

4.3.3.2. Análisis sistémico de riesgos. Riesgos externos

81. *La voluntad de la CE (PD) es priorizar la Reducción de Riesgos de Desastres vinculado a un análisis sistémico de los riesgos globales que afrontan los países socios.* En el PD se propone incorporar a su estrategia centrada en la lucha contra la pobreza un enfoque de construcción de resiliencia, según la visión reflejada en la Agenda 2030. El **enfoque de resiliencia** tiende a reforzar las capacidades de los grupos más vulnerables ante los riesgos que puedan surgir.
82. La DGPOLDES elaborará unas directrices para la aplicación del enfoque de Construcción de Resiliencia para el Bienestar. Hasta que estén disponibles y la CE programe sus intervenciones bajo este enfoque, se recomienda hacer un **análisis en torno a los riesgos que pueden afectar a la estrategia de asociación con el país socio**. Será necesario **analizar primero los riesgos globales, para ver después en qué medida van a afectar a nuestras estrategias**. En la Etapa 2 se analizan riesgos enfocados a la ejecución del MAP.
83. Es conveniente apoyarse en el análisis de riesgos ya realizados, por ejemplo, por parte de la UE u otros donantes. Una buena fuente es el informe INFORM (www.inform-index.org).

84. Se propone la siguiente clasificación como guía para adoptar un enfoque de riesgos múltiples en función de su origen.



Riesgos ante fenómenos naturales:

terremotos, inundaciones, seguías, incendios, etc.



Riesgos económicos financieros:

inestabilidad mercados, obstáculos comerciales en la región, volatilidad del precio económico y fluctuación del tipo de cambio, pérdida de actividades generadoras de ingresos, etc.



Riesgos sociopolíticos:

conflictos armados, problemas de tenencia de tierras, alta pobreza, debilidad institucional, corrupción, discriminación, derechos humanos, género, etc.

4.3.3.3. Situación sobre los Principios de la Eficacia del Desarrollo

85. El objetivo de esta sección es analizar la apropiación, alineamiento y armonización, para revisar la calidad de la estrategia de la CE en su asociación con el país, lo que guiará la estrategia en la Etapa 2. Se realizarán recomendaciones, si son necesarios cambios, que alimenten las decisiones estratégicas.

Apropiación democrática

86. **La apropiación democrática** permite a los países socios ejercer su liderazgo desarrollando e implementando sus propias estrategias de desarrollo nacional, así como dirigir la coordinación de la cooperación en todos los ámbitos en diálogo con los donantes y fomentando la participación de los gobiernos locales, la sociedad civil y el sector privado.

87. Es especialmente importante considerar la legitimidad y arraigo del plan o estrategia, idealmente respaldada en la apropiación y concertación real con el conjunto de actores de desarrollo del país socio, y la participación efectiva de los mismos en su elaboración, seguimiento y evaluación. Un plan o estrategia –global, sectorial o territorial- es más sólido cuanto mayor apoyo social tenga, mayor debate, participación y respaldo parlamentario.

88. En este punto se revisarán:

- ✓ **Planes de desarrollo y sectoriales en vigor y nivel de participación democrática** en las estrategias de desarrollo del país socio de los actores gubernamentales, de las administraciones locales y de la sociedad civil.
- ✓ **Instituciones gubernamentales⁵ a involucrar en el diálogo**, así como sus capacidades técnicas y el **proceso que se va a seguir para este diálogo**.
- ✓ **Sociedad civil y otros actores (sector privado, universidades, sindicatos...) a involucrar en el diálogo** garantizando mecanismos para su participación.

Alineamiento

89. A través del alineamiento, el donante adopta las estrategias, políticas, programas y –en general- objetivos y acciones, planteadas por el socio. Esto no significa un apoyo incondicional a cualquier política o programa. La CE tiene en el Plan Director, en sus estrategias sectoriales, en los MAP, en los planes de acción sectoriales (PAS) de la AECID, y en aquellos instrumentos que cada actor desarrolle la base para el diálogo de políticas con el país socio y otros donantes. En cualquier caso, el marco de diálogo será la Agenda 2030, los ODS y los objetivos y metas que el país se marque.

⁵ Socios distintos al gobierno estatal: poder judicial, parlamento, niveles de gobierno subnacionales o descentralizados, etc. Considerar la participación de organizaciones especializadas en prioridades transversales.

90. Cuando no es posible o recomendable el alineamiento (por motivos como, problemas severos de gobernabilidad o fragilidad, o porque el gobierno no tenga una apuesta clara de lucha contra la pobreza, respeto a los derechos humanos, etc.), se debe recomendar:

- ✓ **no apoyar determinadas líneas estratégicas, o incidir en las mismas a través de una mayor y más decidida armonización con otros donantes, especialmente a través de la UE, para promover un diálogo conjunto;**
- ✓ **apoyar y fortalecer la sociedad civil u otros actores locales distintos al gobierno;**
- ✓ considerar la pertinencia del **uso de incentivos y condicionalidades positivas** para inducir la priorización de políticas de desarrollo en los países socios y en aspectos relativos, por ejemplo, al progreso en el cumplimiento de DDHH, la igualdad de género, el respeto a las diversidades y al medio ambiente;
- ✓ **nunca hacer “otra” política sectorial** paralela a la del gobierno del país socio (financiando programas o proyectos).

91. El Examen de Pares de la OCDE a España de 2016 indica: *“el actual uso sistemático de los sistemas nacionales de la CE promueve una fuerte apropiación por parte del Gobierno, sin embargo, el bajo nivel de ejecución de los fondos desembolsados afecta a los resultados, a la gestión del programa y a la elaboración del presupuesto”*

... *“Además de apoyar de manera muy implicada a los socios en la planificación y ejecución de los programas, la CE necesita seguir apoyando (...) los cuellos de botella en la ejecución”.*

92. Se usarán, cuando sea posible, los sistemas nacionales y los informes sobre la situación macroeconómica y sobre gestión de las finanzas públicas del país socio disponibles como el programa *Public Expenditure Financial Accountability* (PEFA) de medición y seguimiento del progreso en el desempeño de la gestión de las finanzas públicas del país socio⁶.
93. Se indicará si ha habido cambios sustanciales respecto al análisis del anterior MAP que puedan influir en la estrategia de asociación sobre los siguientes aspectos:

- ✓ **Calidad del diálogo de políticas con el país socio:** con las distintas instituciones gubernamentales y con las organizaciones de la sociedad civil y/o a otros actores locales distintos al gobierno.
- ✓ **Uso de sistemas nacionales:** sistemas que se utilizan.
- ✓ **Sistemas de seguimiento de ODS/PND** existentes. Adaptación de las mismas a la Agenda 2030.
- ✓ **Planes y mecanismos nacionales de eficacia/ coordinación de la cooperación** si existen.

⁶ Incluir el Tax Administration Diagnostic Assessment Tool (TADAT) en los países en donde se haya realizado. Analiza y evalúa de manera estandarizada el sistema tributario.

Armonización entre donantes.

Foros de armonización existentes

94. Los donantes deben actuar de forma coordinada, transparente y colectivamente eficaz, evitando duplicidades, atomización y altos costes en recursos que generan las acciones individuales. Coordinarse implica establecer disposiciones comunes, simplificar procedimientos, una efectiva división del trabajo y generar incentivos.
95. Es preciso **identificar los donantes internacionales presentes en el país incluyendo organismos multilaterales, así como los espacios de coordinación existentes entre donantes, con los que se buscará la máxima coordinación.**

4.4. Ventaja comparativa

96. El vigente Plan Director indica: *“La CE entiende imprescindible delimitar su ventaja comparativa, aunque (...) se trata de un ejercicio complejo y dinámico en el tiempo... Será conjuntamente con los países socios, otros miembros de la comunidad de donantes y los actores presentes sobre el terreno como se habrá de valorar esa ventaja comparativa real de la CE”.*
97. El objetivo de esta sección es conocer las fortalezas de la CE de cara a priorizar las líneas estratégicas en las que la CE enfocará su actuación.
98. El análisis de la Ventaja Comparativa (VC) se llevará a cabo en todos los MAP excepto en aquellos casos en los que, debido al volumen de recursos comprometidos por la CE, no sería pertinente hacerlo.

99. En todo caso **en los países en donde vaya a realizarse un ejercicio de PC será necesario que la CE lleve a cabo un análisis de su VC para que en el proceso de negociación con los otros países disponga del conocimiento suficiente sobre su posición.**
100. Para llevar a cabo el análisis es **necesario contar con evidencias que respalden la VC de la CE respecto a otros donantes** como las evaluaciones realizadas por los actores de la CE y, **sobre todo, aquellas realizadas en el marco de los MAP.**
101. **La valoración por parte del gobierno socio, la sociedad civil, y otros donantes** se utilizará como insumo **para analizar la ventaja comparativa.** Puede llevarse a cabo a través de cuestionarios valorativos o talleres de trabajo. Existen en MAP publicados experiencias anteriores interesantes que pueden ser consultadas.
102. Se han revisado los criterios definidos en la anterior versión de la metodología y se han reducido para que el análisis se centre en los que proporcionen evidencias a través de las distintas evaluaciones realizadas. Se considerarán los ámbitos en los que hay una mayor experiencia y especialización, así como pertinencia o alineamiento con el país socio.
103. Para valorar cada una de las líneas de trabajo en las que actualmente trabaja la CE, se propone puntuar de 0 a 5 cada uno de los criterios. Para ello, es necesario disponer de información actualizada sobre las líneas de acción de la CE en el país. En el Anexo 5 se proporciona una tabla orientativa para llevar a cabo este análisis.

Aspectos a tener en cuenta en el análisis de la VC

Valoración por parte del gobierno e instituciones socias, sociedad civil y otros donantes

Para valorar este criterio es necesario determinar los ámbitos en los que ya se está trabajando. La valoración se realizará durante el diálogo mantenido en esta etapa. Si el país va a comenzar un ejercicio de PC convendría tener la valoración por parte de los socios de la UE.

Resultados positivos reflejados en evaluaciones realizadas

Se indicarán los documentos de donde se ha obtenido las evidencias: evaluaciones de los MAP, evaluaciones de pares u otras disponibles por parte de diferentes actores de la CE.

Experiencia en el país. Ámbitos de Especialización

Se valora la experiencia y los ámbitos en los que hay una mayor especialización de la CE. Se recomienda tomar como referencia un mínimo de cuatro años de experiencia con personal especializado (por parte del actor que lidera) en el país para poder valorar este criterio.

Pertinencia/prioridad para el país socio

Las líneas de acción estarán enmarcadas dentro de los planes nacionales de referencia del país socio. La puntuación variará en función de su correspondencia con las prioridades expresadas por el gobierno, instituciones socias y sociedad civil.

FASE 1: ESTABLECIMIENTO DEL MAP

5. ■ **ETAPA 2:** Decisiones y estrategia

Etapa 2: Decisiones y Estrategia



PRODUCTOS A ENTREGAR

- Documento de Decisiones y Estrategia con los puntos descritos en la plantilla adjunta.
- Hoja de cálculo con el Marco de Resultados.

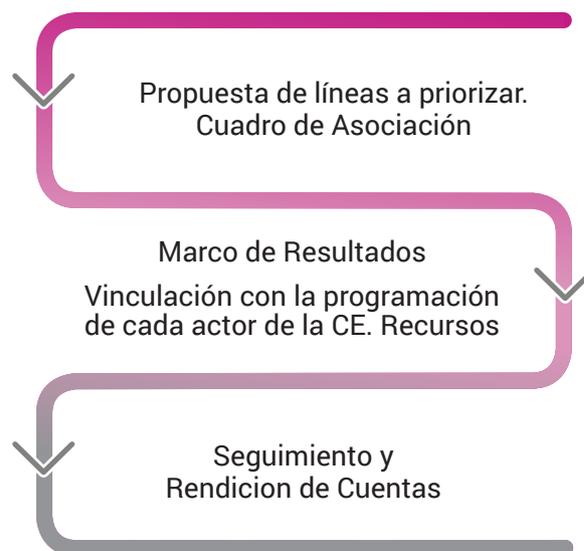


PARTICIPANTES

- En terreno: GEC, gobierno, instituciones públicas, sector privado, universidades, sindicatos y sociedad civil.
- En sede: PCS y EPA.

5.1. ¿Qué se pretende conseguir en la Etapa 2?

104. Tomando en consideración el análisis y la reflexión realizada en la etapa anterior, en esta que sigue se debe formalizar la estrategia de asociación con el país socio, definiendo los resultados a los que la CE va a contribuir, y los socios con los que se trabajará en el marco de la Agenda 2030. Se tomarán decisiones sobre los siguientes aspectos:



- ✓ Líneas de acción priorizadas, incorporando los principios transversales y las zonas geográficas de actuación.
- ✓ Resultados Intermedios de la CE. Indicadores de medición.
- ✓ Rol que va a desempeñar cada actor de la CE.
- ✓ Vinculación con la programación en el país de cada actor de la CE.
- ✓ Riesgos y medidas de mitigación.
- ✓ Recursos.
- ✓ Mecanismos de seguimiento y rendición de cuentas.

5.2. ¿Quiénes participan en esta etapa?

105. En la Etapa 2 participan el GEC en diálogo con el gobierno, instituciones gubernamentales, sector privado, universidades y sociedad civil.
106. En sede participarán la PCS y el EPA.

5.3. ¿Qué se entrega como documento en la Etapa 2?

107. El documento de la Etapa 2 incorporará un resumen de cada apartado según los puntos indicados en la plantilla y se adjuntará el Marco de Resultados en un anexo.

108. La información procesada y redactada en la Etapa 2 será validada por el GEC y enviada para ser revisada en la PCS y por el EPA. Una vez se incorporen las consideraciones oportunas, será validada por la AECID y DGPOLDES para elaborar el borrador final.
109. La información procesada y redactada en la Etapa 2 corresponde al apartado 4 del documento MAP (ver el modelo de índice del documento en el apartado 6 de la presente metodología).

5.3.1. Factores a considerar para priorizar líneas de acción

110. El vigente Plan Director toma los ODS y las metas indicadas, como parte central de su marco estratégico y tal y como se indica en el mismo *"las líneas de acción (LA) en las que se enmarcan las actuaciones de la CE contribuirán a la consecución de los resultados establecidos conjuntamente con nuestros socios. A la hora de identificar las LA preferentes el centro del diálogo será siempre los ODS y sus metas, punto común de encuentro entre las estrategias y políticas específicas del país o actor correspondiente y de la CE"*.
111. **La CE concentrará el grueso de sus esfuerzos en aquellas metas de cada ODS que se alinean con las prioridades del país socio.**
112. **Si hay PC y se han establecido los ámbitos temáticos de concentración**, deben vincularse con las líneas de acción y las metas del vigente PD, y quedar reflejados en el cuadro de asociación y en el

marco de resultados. **En el caso de que se haga en paralelo el ejercicio de PC y el proceso MAP**, la concentración en la PC, debe darse entre las líneas de actuación que la CE haya establecido como prioritarias en el MAP. **En el caso de coexistir ambos procesos (no necesariamente paralelos en el tiempo) serán congruentes.**

113. Para decidir las líneas de acción en las que se va a enfocar la CE en el país, se considerarán los siguientes factores:

- ✓ **Los resultados del análisis realizado en la etapa anterior** sobre el contexto, el análisis de riesgos, los principios de eficacia del país, sobre los recursos comprometidos por los distintos actores de la CE en cada línea de acción, los resultados de evaluaciones relevantes y el análisis de la ventaja comparativa.
- ✓ **Las prioridades expresadas por el país socio en el marco de la Agenda 2030**, concretando si a partir del análisis realizado, el país socio ha hecho alguna propuesta de concentración.
- ✓ **Las indicaciones del vigente PD sobre la contribución y el apoyo a diferentes ámbitos de actuación en PMA Y PRM.**
- ✓ Las **capacidades a nivel local** siguiendo las indicaciones del PD.
- ✓ Las indicaciones del Comité SECIPIC.

5.3.1.1. Programación Conjunta UE

114. **En el documento de estrategia de la PC se incluirán la mayoría de las actuaciones prioritarias de la CE que van a definirse en el MAP.** Se promoverá por parte de España que los documentos estratégicos de la PC definan resultados de desarrollo en línea con los definidos por la CE para ese país, e incluyan previsiones presupuestarias. Si en el ejercicio de la PC ya se han establecido ámbitos temáticos, quedarán reflejados en el cuadro de asociación y en el marco de resultados, en correlación con el Plan Director.
115. Además de lo ya indicado, la CE apostará en los ejercicios de PC UE por:

- ✓ Los ámbitos de concentración con una división del trabajo entre los socios,
- ✓ El marco de resultados con los recursos financieros asignados por cada país donante negociados de común acuerdo,
- ✓ Los indicadores de resultados definidos en común entre los donantes y en diálogo con el gobierno,
- ✓ Planteamientos comunes en materia de seguimiento y evaluación y revisiones anuales conjuntas de los resultados.

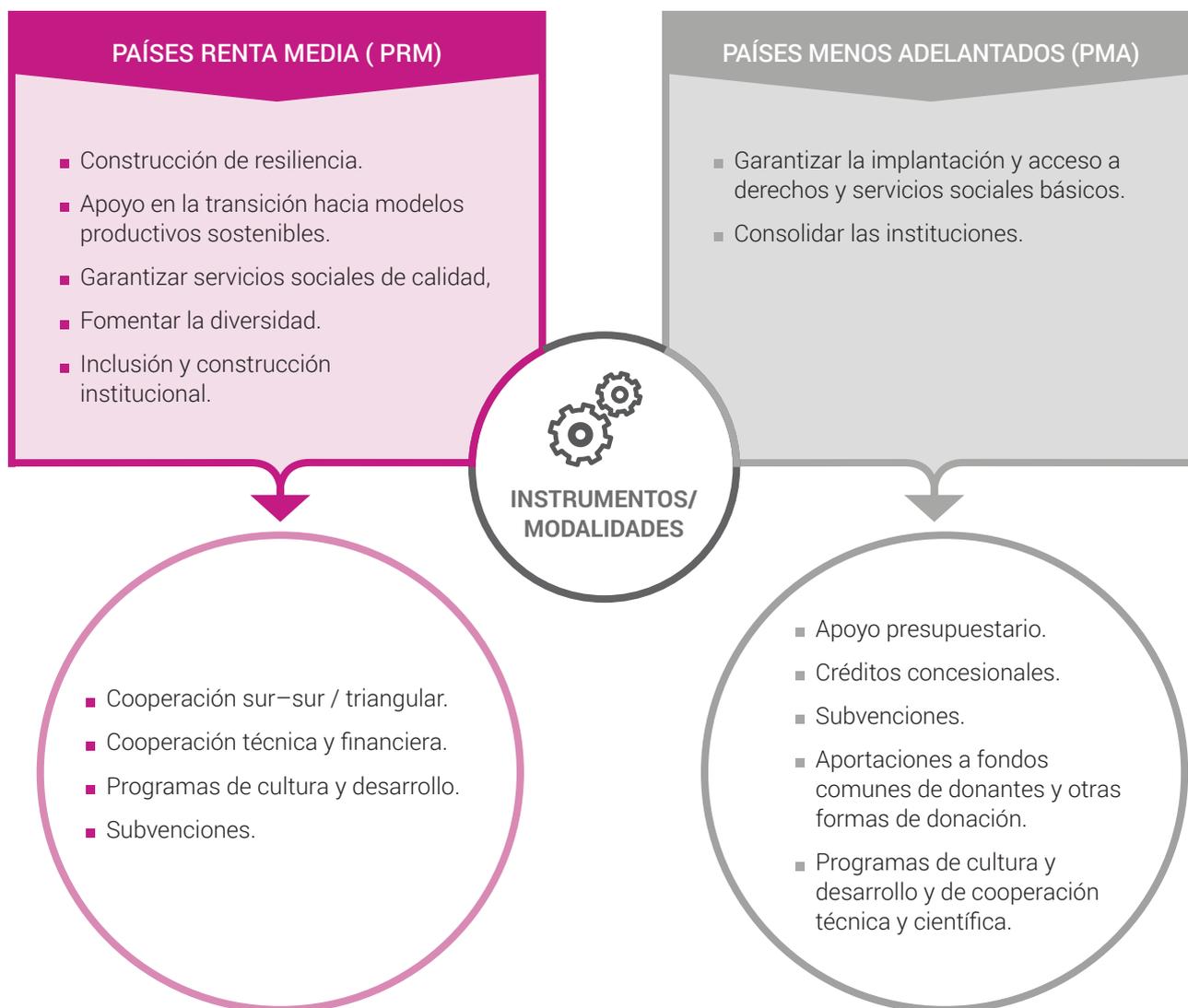
5.3.1.2. Estrategias diferenciadas

116. El vigente PD, desarrollando una idea esbozada en el anterior PD, indica que: *“se cooperará de manera diferente con los distintos países y organizaciones internacionales, en términos de recursos, instrumentos y alianzas”... “Se aplicarán por tanto estrategias diferenciadas que respondan a las particularidades de cada país, territorio y población, con una identificación sistemática de los riesgos y oportunidades de desarrollo sostenible en cada contexto socioeconómico, y con soluciones de resiliencia particularizadas.”*
117. **Los países con los que se establecerá un MAP serán: Países Menos Avanzados (PMA)** que incluyen a: Etiopía, Mali, Mauritania, Mozambique, Níger y Senegal y Haití y con **Países de Renta Media (PRM)** que incluyen a: Bolivia, Colombia, Cuba, Ecuador, El Salvador, Filipinas, Guatemala, Honduras, Marruecos, Nicaragua, Palestina, Paraguay, Perú y la República Dominicana.
118. El PD indica que en los PRM la cooperación se centrará en el apoyo en su transición hacia modelos productivos sostenibles, la garantía de servicios sociales de calidad, el fomento de la diversidad, y la inclusión y la construcción institucional.
119. En los PMA se contribuirá de modo prioritario a: garantizar la implantación y el acceso a derechos y servicios sociales básicos, y a consolidar las instituciones, empleando todos los instrumentos disponibles de acuerdo con su grado de desarrollo, necesidades y demandas.

5.3.1.3. Instrumentos / modalidades de cooperación

120. Durante la vigencia del IV PD se produjo un proceso notable de búsqueda de nuevas modalidades de la ayuda que nos permitieron mantener una posición relevante con socios estratégicos tradicionales.
121. El principio básico de programación es el de adaptación a las necesidades y preferencias de los países socios, a través de instrumentos de cooperación que respondan a sus demandas. Si bien, tal y como indica el vigente PD, **en los PMA se tenderá a concentrarse** en: apoyo presupuestario, aportaciones a fondos comunes de donantes, programas de cultura y desarrollo, y cooperación técnica y científica. **En los PRM**, también se trabajará en programas de cultural y se hará mayor hincapié en la cooperación financiera y la inversión mediante facilidades de financiación combinada, así como el apoyo a ONGD, su participación en los fondos de la UE y la cooperación triangular junto con organizaciones de la sociedad civil de dichos países.

En el marco de la Agenda 2030, la ayuda dispone de una gran diversidad de instrumentos de financiación. Ver Anexo 7 una recepción de instrumentos disponibles. Para información más detallada sobre los instrumentos disponibles consultar “Guía de modalidades e instrumentos de Cooperación de AECID” (2014).

Fig.7. Ámbitos de actuación, instrumentos / modalidades según países

5.4. Cuadro de Asociación

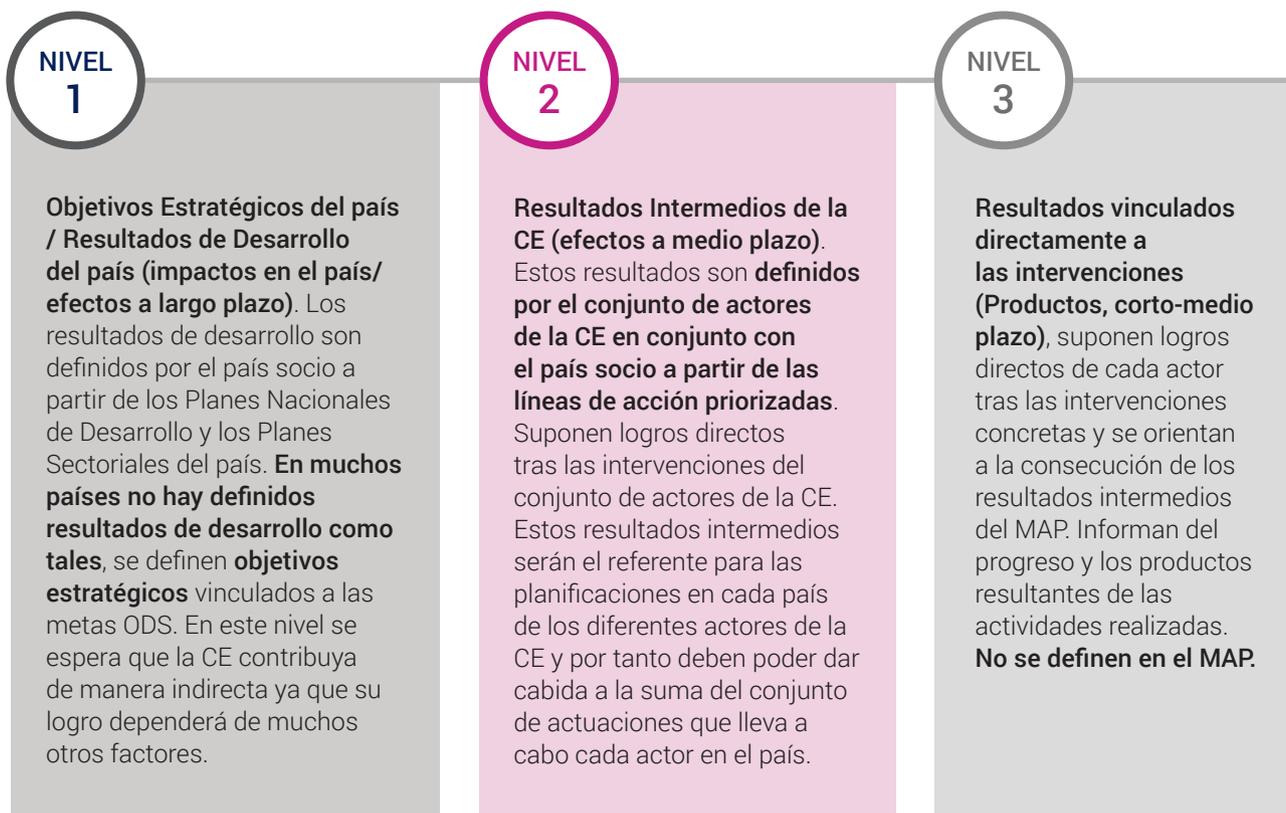
122. Una vez seleccionadas las líneas de acción en las que se va a enfocar la CE, se reflejarán en el **Cuadro de Asociación** (ver en Anexo 5 la plantilla de la Etapa 2) los siguientes aspectos:

- ✓ Qué **actores de la CE** participan en cada línea de acción, incluyendo a AGE, CCAA, ONGD, sector privado, universidades, sindicatos, etc.
- ✓ **Quién es el actor líder**, quienes participan y contribuyen a la medición de indicadores y quienes participan en el MAP sin contribuir al seguimiento según el rol adquirido (Fig. 2. Roles de los actores de la CE).
- ✓ **Socios principales** en cada una de las líneas de acción priorizadas (gobierno, instituciones públicas, sector privado, sociedad civil u otras instituciones).
- ✓ Si hay **Programación Conjunta UE** y EEMM con algún donante de la UE.
- ✓ Acciones de **cooperación delegada** y con qué donantes se comparte el apoyo.
- ✓ Si hay algún programa de **canje de deuda**.
- ✓ Financiación a través de FONPRODE, FCAS u otros fondos temáticos como el de Cultura y Desarrollo.
- ✓ Presencia indirecta a través de un organismo multilateral con fondos españoles.

5.5. Marco de Resultados. Vinculación con las programaciones en el país de cada actor de la CE

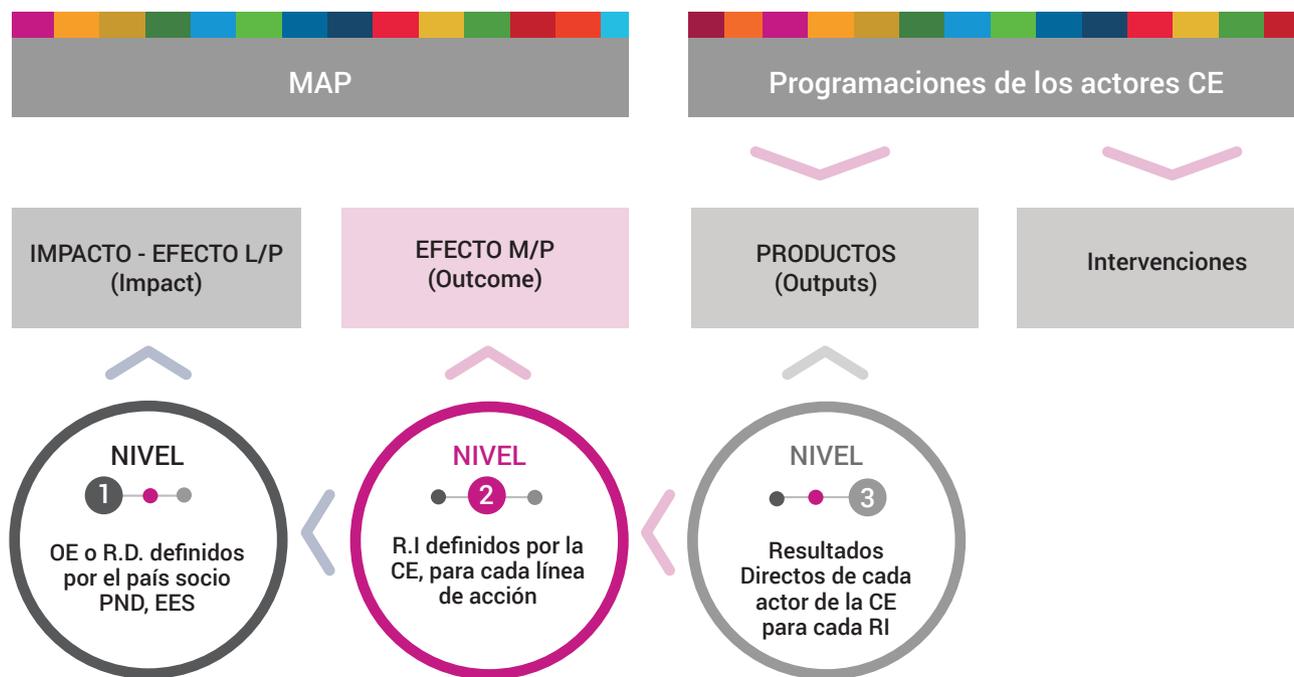
123. El **Marco de Resultados** refleja el marco de trabajo común entre la CE y el país socio en línea con la Agenda 2030 y debe **permitir realizar el seguimiento de los resultados definidos por el GEC** en conjunto con el país socio, **incentivando a los actores de la CE a la colaboración y a la creación de alianzas**, para ser colectivamente más eficaces y tender hacia una mayor transparencia y rendición de cuentas mutua.
124. **En el caso de que exista PC si hay marco de resultados común**, se tomará ese marco como referencia para elaboración del marco de resultados del MAP.
125. El marco de resultados representa una cadena lógica de resultados con tres niveles; **Resultados de Desarrollo/Objetivos Estratégicos** (Nivel 1), **definidos por el país socio** y con un impacto-efecto a largo plazo y **Resultados Intermedios** (Nivel 2) **definidos por los actores de la CE conjuntamente con los socios locales**. El tercer nivel de resultados, **Productos** (Nivel 3) estaría vinculado estrechamente con las intervenciones dentro de la programación de cada actor de la CE en el país, **que no se incluyen en el MAP**.

Fig. 8. Niveles de Resultados



126. El marco de resultados **será flexible a los cambios** que se puedan producir durante la vida del MAP, reformulándose los resultados o añadiendo otros si así se requiere.
127. Se recomienda que la programación de cada actor en el país esté vinculada al MAP en cuanto a su contenido y en su vigencia temporal. Por tanto, **aunque sean estrategias propias de cada actor, siempre que sea posible, deben tomar como referencia el marco de resultados ya acordado en el MAP.** (Ver Anexo 4. Orientaciones para vincular el MAP con la programación de cada actor en los países).

Fig.9. GpRD. Cadena de Resultados



128. En el **marco de resultados se reflejarán los resultados intermedios** cuyos indicadores la CE se compromete a medir, **facilitando el seguimiento del MAP y la transparencia**. Por tanto, es importante que cada actor decida si asume la responsabilidad de proporcionar la información necesaria para el

seguimiento del MAP. **En todo caso, deberá concretarse para cada resultado intermedio definido, los actores que van a participar en el seguimiento contribuyendo con la medición de indicadores.**

Fig.10. Plantilla del Marco de Resultados de Desarrollo

Definido por el país socio			Agenda 2030	Correlación con el PD		Definido por la CE					
O.GE (PND / ERP/PPSS) (Impactos)	R.D del país si existe (PND/ ERP PPSS) (Efectos LP)	META definida por el país	ODS y Metas	Relación Otras Metas ODS	LÍNEAS DE ACCIÓN	R.I de la CE (Efectos MP)	Indicador	ACTORES CE contribuyen medición	Línea de Base	Riesgos Grado	Instrumentos

129. A continuación se detallan los componentes del Marco de Resultados de Desarrollo.

5.5.1. Resultados Intermedios, Nivel 2.

130. Una vez seleccionadas las líneas prioritarias, se definirán junto con los socios locales, los resultados intermedios a los que la CE se compromete a dar seguimiento. Estos RI dan cabida a los progra-

mas que cada actor de la CE desarrolla en el país, así como a los futuros programas que se definan a partir de la firma del MAP. Para cada uno de estos resultados intermedios, se identificarán indicadores que servirán para llevar a cabo el seguimiento del MAP. Siempre que sea posible, se tomaran como referencia los indicadores definidos por el país socio.

131. **Los resultados intermedios contribuirán a la consecución de los objetivos estratégicos/resultados de desarrollo del país socio. Se hará una correlación entre las líneas de acción/metas de la CE con los OE y las metas definidos en los PND o estrategias sectoriales de los países.** En el caso de que el país no haya definido indicadores o metas claras, la CE puede considerar tomar medidas encaminadas al fortalecimiento de los sistemas de información, seguimiento y evaluación de los países socios.

132. **La CE ha elaborado un marco de resultados e indicadores tipo por ámbitos de actuación⁷ alineados con la agenda 2030** que servirá de guía para definir los resultados intermedios y los indicadores de cada resultado, en caso de que no puedan tomarse como referencia los del país socio. Estos indicadores también servirán para la rendición de cuentas tanto a los socios como a la sociedad española en su conjunto.

133. Al definir los RI se debe tener en cuenta las siguientes pautas:

- ✓ Deben **contribuir al objetivo de nivel 1 buscado y solicitado por el país socio.**
- ✓ Deben **reflejar de forma clara lo que la CE quiere conseguir, evitando ambigüedades y facilitando así la definición de los indicadores.**
- ✓ Los RI deben **ser realistas y reflejar un efecto positivo en personas o instituciones**, desde la perspectiva de la mejora de condiciones de uso o acceso, o relativos a mejoras en la calidad, desempeño y eficiencia.

✓ **Se recomienda no mezclar fines y medios**, es decir, conviene no indicar de qué manera se piensa obtener un determinado resultado con expresiones del tipo: mediante, a través de, etc. Es necesario asegurar que en el enunciado no aparezcan formulados varios resultados.

✓ Se recomienda **establecer al menos un resultado intermedio para cada una de las líneas de acción** en las que se va a trabajar para contribuir a los OE/RD del país.

✓ Los resultados intermedios **no deben ser un sumatorio de resultados** de los programas de cada actor de la CE. Son resultados “paraguas” más generales que integran la mayor parte de las intervenciones comunes en cada línea de acción.

134. Idealmente, la programación de cada actor estará definida en una fase consecutiva/simultánea a la elaboración del MAP. De hecho, **al inicio del MAP hay actores que ya tienen programas en marcha con recursos comprometidos. Es necesario, por tanto, vincularlos al marco de resultados del MAP en el momento de su elaboración** y así poder establecer los resultados intermedios en cada línea de acción priorizada.

135. Para **definir los resultados intermedios a partir de los programas en activo** durante la elaboración del MAP, se dan las siguientes pautas orientadoras:

⁷ Marco de resultados e indicadores tipo que se publicarán en la web de la CE.

- ✓ **Revisar los objetivos estratégicos y/o las líneas de acción y/o componentes de los diferentes programas de cada actor** vinculados a cada ODS/meta/líneas de acción priorizadas y desglosarlos en uno o varios resultados intermedios. El RI será mucho más general para que dé cabida a los diferentes proyectos y programas.
 - ✓ Cada línea de acción priorizada del MAP debe tener formulado al menos un RI.
 - ✓ Es importante **elegir aquellos indicadores que puedan ser medibles a través de las intervenciones de la CE** para garantizar el seguimiento. Para ello se recomienda establecer al menos un indicador **que ya se haya definido como tal en los marcos de los programas en los países, con la misma fórmula de medición.**
 - ✓ Usar indicadores estándar comunes para las intervenciones de la CE (indicadores de resultado-tipo), esto permite agregar resultados para la rendición de cuentas.
136. **En las intervenciones que se definan con posterioridad a la firma del MAP**, se recomienda que cada actor de la CE establezca, en la medida de lo posible, una **vinculación entre los resultados de los programas, resultados de producto (nivel 3), con los resultados intermedios e indicadores definidos en el MAP.** (Ver Anexo 4. Orientaciones para articular los programas en los países con el MAP).

137. **Se recomienda por tanto que** la programación de cada actor en el país contenga un marco de resultados que incluya los niveles 1 y 2 del MAP. A la firma del MAP, puede que haya resultados del nivel 2 que no puedan ser definidos con la información disponible. Si es necesario, se pueden incorporar RI al Marco de Resultados una vez diseñada la programación de cada actor en el país.
138. **Los instrumentos de ayuda programática** (apoyo presupuestario, cesta de donantes, etc.) exigen en su diseño la definición de un marco de resultados propio y, por lo tanto, se debe asimilar total o parcialmente el marco de resultados definido en el MAP, partiendo normalmente de los resultados de desarrollo (nivel 1), definiendo el nivel 2 y pudiendo llegar a establecer productos de nivel 3 según los casos.

5.5.2. Indicadores de los Resultados Intermedios de la CE.

139. Los resultados intermedios de la CE permitirán llevar a cabo el seguimiento del MAP. Por este motivo se deben **establecer indicadores que la CE pueda medir** a través de sus programas e intervenciones en el país y de esta forma facilitar el seguimiento. **Si es posible se utilizarán los mismos indicadores que ha establecido el país socio**, aunque en muchos casos, la CE necesitará definir sus propios indicadores para garantizar la medición.

140. Un indicador sirve para dar seguimiento al cumplimiento de cada resultado, y debe **proporcionar información cuantificable que evidencie el progreso o retroceso de los resultados**. Por este motivo es necesario que se definan de forma precisa y sin ambigüedad, con datos consistentes y comparables a lo largo del tiempo, con posibilidad de ser obtenidos a un coste razonable, y proporcionando información relevante para la toma de decisiones.
141. Es recomendable que **los indicadores incorporen el marco temporal en el que se quiere conseguir el resultado, así como con datos desagregados con análisis de género y de diversidades en la medida de lo posible. Deben ofrecer, por tanto, una descripción, ya sea cualitativa o cuantitativa, según sea el caso, que permita comparar el cambio producido** desde la situación inicial hasta la meta fijada, en un plazo de tiempo determinado.
142. A la hora de definir un indicador se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ **Cuantificar** (dar una magnitud).
- ✓ **Cualificar** (qué tipo de cambio se pretende conseguir).
- ✓ Si resulta significativo, incluir indicadores desagregados por sexo, edad, etnia, etc.
- ✓ **Establecer un marco temporal.**
- ✓ **Asegurar que son indicadores SMART** (específicos, medibles, alcanzables, realistas y relevantes, y delimitados en el tiempo).

✓ **No confundir un indicador de resultado con un indicador de actividad.** Indicadores del tipo: “número de casas construidas”, “numero de pozos construidos”, son indicadores de actividad. Indicadores de resultado en este caso podrían ser, por ejemplo: “% la población urbana con acceso a vivienda”, “% de la población con acceso a agua.”

143. **Para cada uno de los indicadores establecidos en el marco de resultados deberá elaborarse una ficha que recoja la información necesaria para permitir llevar a cabo la medición del mismo.** Es muy importante que la **unidad de medida establecida del indicador sea la misma que utilicen todos los actores de la CE.** En la Fase II, en el apartado 7.3.1, se dan las indicaciones precisas. Se recomienda que esta ficha se elabore a la par del Marco de Resultados o bien nada más firmarse el MAP.
144. **A continuación se proponen dos ejemplos** que pueden orientar el ejercicio. En ambos se han tenido en cuenta los resultados e indicadores tipo de referencia eligiéndose los resultados que engloban las diferentes líneas de los programas en marcha, en el primer ejemplo en el ámbito de actuación de Desarrollo Económico Rural Sostenible, y en el segundo en el ámbito de actuación de Agua y Saneamiento. En ambos ejemplos la meta temporal sería al finalizar el periodo del MAP.



EJEMPLO 1

En un país, se han priorizados dentro de los ODS 2 y ODS 9, las siguientes metas y líneas de acción:

Meta 2.3. Aumentar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos a pequeña escala.

L.A. 2.3.B. Apoyar a productores rurales a que aumenten de manera sostenible la producción y productividad de sus explotaciones agrarias.

Meta 9.3. Aumentar el acceso de las pequeñas industrias a los servicios financieros y su integración en las cadenas de valor en los mercados.

L.A. 9.3.A. Apoyar la elaboración de un marco favorable para el desarrollo de actividades económicas.

En el país, hay varios actores con diferentes programas y/o proyectos, y **se observa que la mayoría se enfocan en los siguientes componentes:** *apoyo a la creación de pequeñas empresas y de cooperativas, mejora y diversificación de canales de comercialización, diversificación productiva y técnicas post cosecha, y líneas de microcrédito.*

Se deciden los RI con los indicadores a los que se va a dar seguimiento dentro de cada línea de acción:

L.A. 2.3.B. Apoyar a productores rurales a que aumenten de manera sostenible la producción y productividad de sus explotaciones agrarias.

RI1. Las MIPYMEs y cooperativas agrarias rurales son más competitivas y mejoran su inserción en los mercados agroalimentarios internos y externos.

I.1. Incremento de facturación en al menos un %.

I.2. % de empresas y cooperativas que acceden a nuevos mercados.

L.A. 9.3.A. Apoyar la elaboración de un marco favorable para el desarrollo de actividades económicas.

RI2. Apoyo al establecimiento de programas de crédito.

I.3. Volumen de líneas de crédito implementadas.



EJEMPLO 2

En un país se han priorizado las tres metas y líneas de acción del ODS 6: Agua Limpia y Saneamiento: LA. 6.1.A. Ampliar la cobertura del servicio de agua potable, LA. 6.2.A. Fomentar el desarrollo de infraestructuras de acceso a servicios básicos de saneamiento y L.A. 6.5.A. Apoyar la gobernanza del agua y la gestión integral de los recursos hídricos.

En este país, la CE está llevando a cabo varios programas/proyectos de agua y se observa que la mayoría se enfocan en los siguientes componentes o líneas de acción: mejora del acceso de agua potable y saneamiento en zonas rurales y/o urbanas; educación sanitaria y ambiental; conservación de fuentes de agua y fortalecimiento de los comités de agua y saneamiento (CAPS); contar con las herramientas jurídicas, técnicas e institucionales para la gobernabilidad del recurso hídrico; y fortalecer las capacidades institucionales de las entidades ejecutoras para la gestión integral del sector hídrico.

Se deciden los RI con los indicadores a los que se va a dar seguimiento dentro de cada línea de acción:

LA. 6.1.A. Ampliar la cobertura del servicio de agua potable.

RI1. Se amplía la cobertura del servicio de agua potable.

I.1. % de la población rural con acceso a agua potable a menos de 500 metros de su vivienda

I.2. % de viviendas con acceso a agua potable en zonas urbanas.

LA. 6.2.A. Fomentar el desarrollo de infraestructuras de acceso a servicios básicos de saneamiento.

RI2. Se amplía la cobertura del servicio de saneamiento.

I.3. % de viviendas con una letrina a una distancia de menos de 50 metros. % de poblaciones/municipios que cuentan con sistemas de tratamiento de aguas residuales.

RI3. Se garantiza el adecuado funcionamiento, calidad y continuidad del servicio de agua y saneamiento en base a criterios de calidad y normativa establecidos.

I.5. % de sistemas de agua construidos/rehabilitados que disponen de un sistema de monitoreo para el análisis de calidad del agua.

I.6. % de municipios que cuentan con planes de vigilancia y control de calidad del agua potable.

L.A. 6.5.A. Apoyar la gobernanza del agua y la gestión integral de los recursos hídricos.

RI.4. Existe un modelo de gobernanza y administración eficaz, transparente y participativa de la gestión del agua y saneamiento, y de las organizaciones y entidades involucradas.

I.7. % de entidades gestoras comunitarias de agua que han recibido capacitación en gestión de servicios de agua y saneamiento.

RI.5. La gestión integral de los recursos hídricos garantiza la sostenibilidad, protección y preservación de los recursos hídricos.

I.8. Se han implementado al menos n° planes de manejo de cuencas.

5.5.3. Línea de base

145. La línea de base proporciona información sobre el contexto, imprescindible para **conocer la situación de partida sobre la que se quiere incidir** a través de las intervenciones que permita medir al final de las mismas el cambio producido.
146. Se recomienda por tanto que se lleve a cabo una vez firmado el MAP.
147. Se debe incluir en la línea de base la ficha por indicador mencionada en el punto anterior. Al elaborar la línea de base conviene revisar los indicadores establecidos para redefinirlos si es necesario, así como las fichas mencionadas.
148. Se recomienda que la información del indicador se construya desde las propias intervenciones (datos agregados de las intervenciones de cada actor). Las fuentes establecidas deberán ser fiables, de fácil acceso, y se debe evitar duplicidades.
149. Por tanto, es **importante que cada actor disponga en sus programas de una línea de base**. Puede ocurrir que la línea de base no exista pero que se considere importante para poder medir, en ese caso, se podría plantear un producto para la obtención de la/s misma/s. **No siempre es factible definir una línea de base, pero puede elaborarse en el primer año del MAP.**
150. Es preciso que **la línea de base tenga la misma unidad de métrica que el indicador.**

5.5.4. Riesgos asociados a la ejecución del MAP

151. El examen de pares de la CE de 2016 recomendaba a España *"elaborar directrices y procedimientos para el análisis y la gestión de riesgos, para mejorar la ejecución de su cooperación."*
152. Los riesgos son factores o elementos, que pueden estar fuera del control directo de la CE, o bien, pueden deberse a factores internos a la CE que pueden dificultar la ejecución del MAP como instrumento de planificación.
153. Se analizarán los siguientes riesgos que pueden influir en la ejecución del MAP

✓ **Políticos:** falta de gobierno estable en el país socio, cambio en la política, falta de cauces de dialogo entre el gobierno nacional y los gobiernos locales, etc.

✓ **Financieros:** retrasos/bloqueos en el desembolso de fondos, fluctuaciones de cambio, dependencia de financiación local, etc.

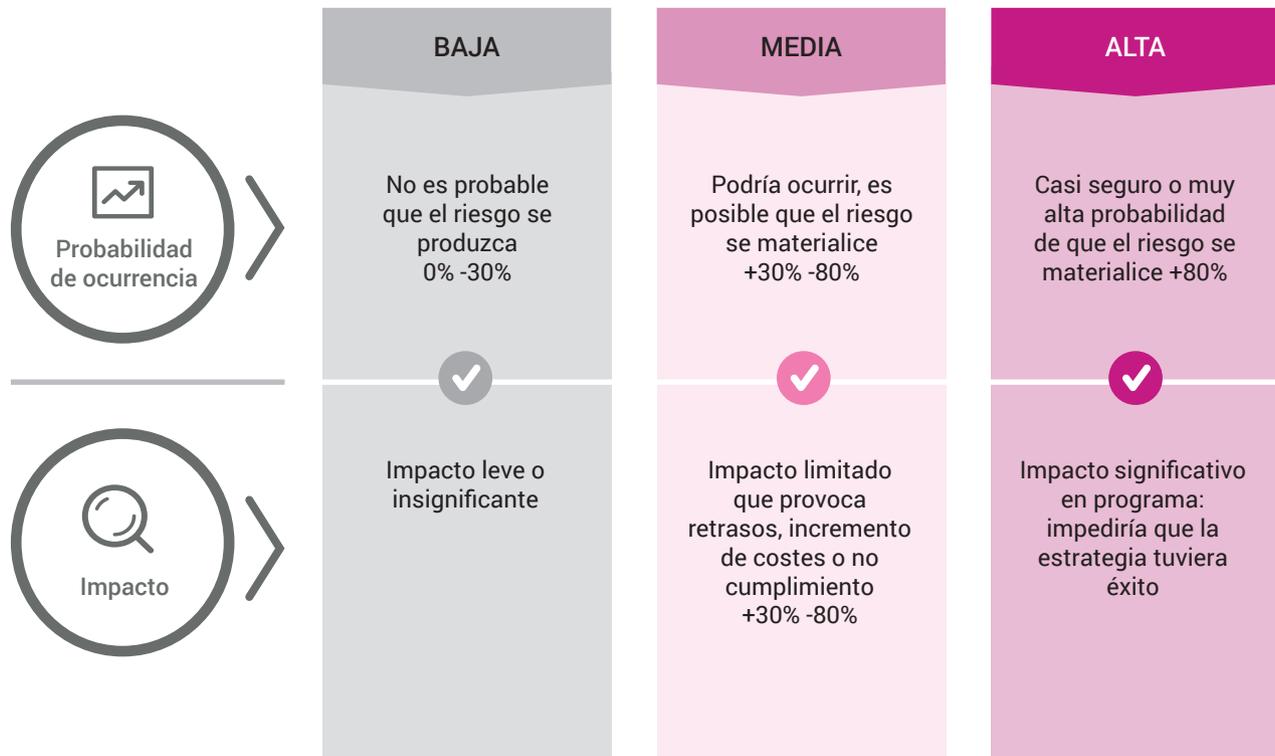
✓ **Organizativos:** falta de cumplimiento de acuerdos, retrasos u otros fallos en los procedimientos, falta de ejecución, falta de personal cualificado, etc.

✓ **Alcance:** errores en la planificación, sobredimensionar indicadores o resultados.

154. La tabla-baremo que figura a continuación puede servir para una asignación estimativa de grados o niveles de probabilidad e impacto a los riesgos definidos:

155. Para los riesgos identificados calificados con probabilidad de riesgo “alta” y “media”, se deberán indicar las medidas de mitigación que se van a llevar a cabo orientadas a su neutralización o reducción de impacto.

Fig.11. Grado y nivel de probabilidad de riesgos



5.6. Coherencia de Políticas para el Desarrollo Sostenible

156. La Coherencia de Políticas para el Desarrollo Sostenible (CPDS) supone que los donantes aseguran que sus políticas “sectoriales” o “no-AOD” promueven alcanzar los resultados de desarrollo sostenible consensuados con el país socio buscando sinergias entre las distintas actuaciones. Por tanto, se deberá tener en cuenta a la hora de definir las líneas prioritarias e instrumentos.
157. **La Agenda 2030 reclama seguir avanzando en la CPDS**, considerando todas las facetas del desarrollo de forma interrelacionada, con interpelación a todos los actores sociales, económicos y políticos, y buscando un mayor equilibrio entre los compromisos nacionales e internacionales. En el PD de la CE se indica que *“La CPDS resulta necesaria para asegurar sinergias y coordinación en la acción de gobierno y garantizar que las políticas favorezcan resultados en términos de desarrollo sostenible en el nuestro y en otros países”*.
158. La PCS mantendrá interlocución con el Grupo de Trabajo de la Agenda 2030 a través de la DGPOLDES.

5.7. Recursos

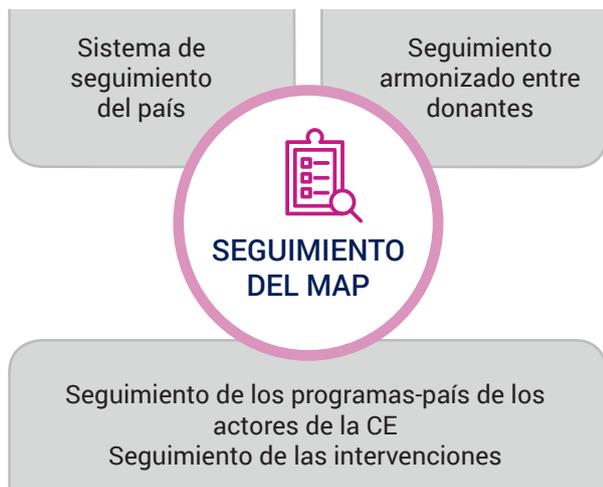
159. Es importante conocer e indicar el **presupuesto global del que se va a disponer**, aunque sea de manera estimativa, como referencia.
160. En concordancia con la Agenda de Eficacia que marca la previsibilidad de la ayuda al país socio se deberá reflejar, de forma indicativa, los siguientes recursos:

- ✓ **Recursos comprometidos para los siguientes 4 años** por la CE (con la salvedad legal que corresponda de disponibilidad presupuestaria), explicitando de forma aproximada su distribución por cada línea de acción.
- ✓ **Se incluirán, en los casos que proceda, las provisiones asociadas a programas de canje de deuda** o de cancelación de la misma, aunque no siempre pueden preverse con suficiente antelación al depender de acuerdos y condiciones externas.
- ✓ Si se busca coherencia con el planteamiento, será necesario asignar porcentajes mínimos para la aplicación de las prioridades transversales en cada intervención que garanticen su aplicación.
- ✓ Previsión de fortalecimiento de las capacidades de la CE necesarios para el cumplimiento adecuado de la propuesta del marco de asociación.
- ✓ **Recursos comprometidos para los mismos objetivos en caso de programación conjunta UE. Se debe reflejar en ambos documentos la misma información.**

5.8. Seguimiento

161. El sistema de seguimiento ideal del MAP ha de entenderse como un sistema en cascada que se articula, por un lado, con los sistemas de seguimiento del país socio y, por otro, con los sistemas de seguimiento de los programas de los diferentes actores de la CE (que a su vez se nutren de los sistemas de seguimiento de las intervenciones). En el caso de existir procesos de planificación conjunta o coordinada entre donantes, habría que tener en cuenta, asimismo, los posibles sistemas conjuntos de seguimiento.

Fig. 12. Relación de los Sistemas de Seguimiento



162. Para abordar el sistema de seguimiento del MAP, se propone que la CE se centre en el seguimiento de los resultados intermedios a través de la medición de los indicadores propuestos. El seguimiento del MAP, por lo tanto, parte del seguimiento de las intervenciones de los programas que cada actor desarrolla en el país, ya que son los resultados sobre los que la CE puede incidir, aunque se deba tener en cuenta el avance de los resultados de desarrollo para conocer el desempeño del sector en general.
163. Por ello, es muy importante planificar y consensuar con las contrapartes la etapa de seguimiento a fin de poder contar en tiempo y forma con la información relevante ya que, salvo algunas excepciones, el seguimiento lo realizan las organizaciones e instituciones socias de cada actor (OOII, instituciones del gobierno o privadas, sociedad civil).
164. Todos los actores de la CE deben decidir si asumen la responsabilidad de proporcionar la información para el seguimiento del MAP. En todo caso, se ha debido concretar en el Marco de Resultados, para cada resultado intermedio, los actores que van a participar en el seguimiento y a contribuir con la medición de indicadores.
165. Es fundamental que desde la Etapa 1 se tenga en cuenta que el MAP va a ser evaluado. Por tanto, deberán incorporarse herramientas adecuadas de recolección y sistematización de la información más relevante. Esto favorecerá la evaluabilidad y permitirá optimizar los recursos disponibles.

5.9. Rendición mutua de cuentas

166. Este paso busca **generar mecanismos de rendición de cuentas y transparencia, no sólo entre la CE y el gobierno socio, sino incorporando al conjunto de actores involucrados. Se deben buscar mecanismos de transparencia para la sociedad civil del país socio.** Así, trasciende la visión clásica de los seguimientos a las Comisiones Mixtas.
167. Es también necesario **establecer los mecanismos de rendición de cuentas al parlamento español/ sociedad española**, la información a transmitir y en qué momento se va a difundir.
168. La rendición mutua de cuentas se realizará si es posible sobre la base de los informes de resultados de los países socios, complementados por los de la CE y de otros donantes, y por los informes de evaluación independientes y creíbles disponibles.
169. En cualquier caso, se difundirá la información recopilada a través del seguimiento sobre el alcance de los resultados intermedios establecidos en el MAP. Para ello se utilizará la tabla con la agregación de datos que DGPOLDES compilará con la información de todos los actores de la CE que se han comprometido a realizar medición de indicadores, tal y como se indica en la Fase II, en el apartado 7.3.2. de la metodología.

170. En concreto, se recomienda:

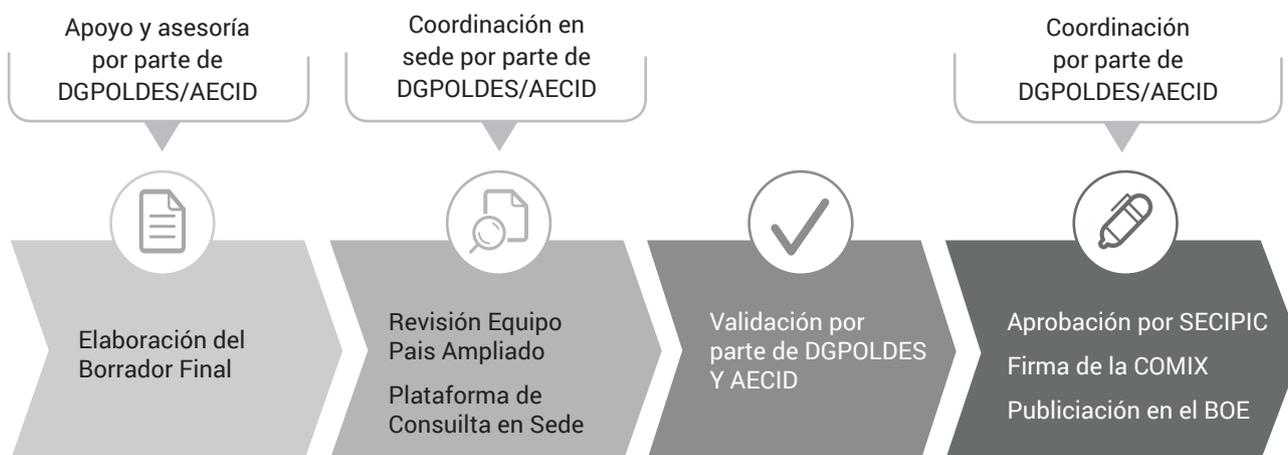
- ✓ Identificar los mecanismos de rendición mutua de cuentas (marcos de coordinación) existentes entre el país y otros donantes, sumándose la CE a uno.
- ✓ Indicar los mecanismos de rendición de cuentas al parlamento y a la ciudadanía.
- ✓ Indicar en que momentos durante el periodo de implementación del MAP se llevará a cabo la difusión de la información.
- ✓ Difundir los alcances logrados **durante el seguimiento a través de la medición de indicadores. El GEC puede tener un papel decisivo para hacer llegar la información a las instituciones y organizaciones socias, y a la sociedad civil.**
- ✓ Los informes y evaluaciones de la CE serán accesibles para los actores de desarrollo en los países socios. Siempre que sea posible, la CE se sumará al Marco de Evaluación del Desempeño de donantes (en inglés "*donors PAF*", "*Performance Assessment Framework*") existentes que permiten valorar el desempeño de cada donante en relación a sus compromisos en eficacia de la ayuda.
- ✓ Los resultados de los Marcos de Evaluación del Desempeño de donantes, los informes de valoración del desempeño independientes, así como documentos oficiales como el Informe de Monterrey y el informe de seguimiento anual (anterior seguimiento PACI) se harán públicos.

FASE 1: ESTABLECIMIENTO DEL MAP

- 6.** ■ Documento final del Marco de Asociación País

171. Una vez validadas las etapas anteriores, se realizará un documento final propuesto desde terreno para ser discutido entre DGPOLDES, AECID sede y terreno. Este documento será elevado al Comité de Dirección SECIPIC (compuesto por la SECIPIC, la Dirección de DGPOLDES y de AECID), para su aprobación final.
172. El idioma de redacción del documento deberá ser aquel que mejor facilite los objetivos de asociación con el país. Se considera adecuado utilizar el idioma vehicular local, o en su defecto el inglés, además del español.
173. Este documento final contendrá un resumen ejecutivo de máximo dos páginas.
174. DGPOLDES coordinará la preparación final del documento para su firma y posterior custodia y publicación en el BOE.

Fig.13. Proceso final de elaboración del MAP



175. El documento marco de asociación país contendrá los siguientes puntos:

Fig.14. Estructura del documento final MAP

<p>1 RESUMEN EJECUTIVO</p>	
<p>2 ANTECEDENTES</p>	<ul style="list-style-type: none"> > 2.1. Contexto del país. Agenda 2030 > 2.2. Planes de desarrollo nacionales y sectoriales > 2.3. Actuaciones estratégicas vigentes de la CE > 2.4. Programación conjunta
<p>3 ANÁLISIS COOPERACIÓN ESPAÑOLA</p>	<ul style="list-style-type: none"> > 3.1. Diálogo entre la CE y las instituciones del gobierno y sociedad civil > 3.2. Alineamiento con el país > 3.3. Ventaja comparativa (si es pertinente)
<p>4 ESTRATEGIA CON EL PAÍS</p>	<ul style="list-style-type: none"> > 4.1. Introducción > 4.2. Cuadro de asociación > 4.3. Marco de resultados > 4.4. Recursos > 4.5. Seguimiento y rendición de cuentas
<p>LISTADO ANEXOS</p>	

6.1. Trámites para la firma y publicación del MAP

176. En el documento final se hará constar que el MAP es un acuerdo internacional administrativo en desarrollo de un tratado internacional más general, citando el tratado concreto. Por el contrario, si no hay tratado internacional de corte más general en el que sustentar el MAP, se especificará que este es un acuerdo no normativo, de acuerdo con la Ley de Tratados y otros Acuerdos Internacionales (Ley 25/2014).
177. Con carácter previo a la firma, los acuerdos internacionales administrativos se someterán a informe por parte de la Asesoría Jurídica Internacional (AJI) y del Ministerio de Hacienda.
178. La formalización del MAP con el país socio se realizará a través de la firma del Acta de la Comisión Mixta (COMIX) y del documento MAP, como parte integrante del acta. La COMIX deberá introducir una referencia explicativa acerca de lo que es el MAP, su importancia y sus objetivos básicos en términos de relación entre España y el país socio (en Anexo 3 se incluye un modelo tipo de acta de COMIX).
179. Una vez firmado, la DGPOLDES lo remitirá al BOE para su publicación. Se remitirá copia a la División de Tratados de la Secretaría General Técnica (SGT) del MAEUEC para su custodia.
180. Este documento (y los de trabajo si se requiriesen) se remitirá a los órganos de participación y consulta de la CE para su conocimiento después de su firma con el país socio, así como a las Comisiones de Cooperación del Congreso y Senado para favorecer la transparencia y el refuerzo de los compromisos adquiridos con el país socio. Además, el documento final del MAP, una vez firmado, será publicado en el sitio web del MAEUEC (www.maec.es) y de la CE (www.cooperacionespañola.es) en todos los idiomas en los que se haya elaborado (español en todo caso y/o francés e inglés dependiendo del país).
181. Asimismo, se anima a las OTC a documentar el proceso de negociación del MAP y a realizar material de difusión que será remitido a DGPOLDES con el fin de compartirlo con todos los actores y ponerlo a disposición del público (sirva a modo de ejemplo el enlace a pie de página)⁸.
182. Es conveniente estimar una fecha para celebrar la COMIX y considerar un periodo de **3-6 meses desde el inicio del proceso de identificación hasta la firma del MAP**, siendo estos plazos orientativos y sujetos a las necesidades del proceso. La experiencia muestra que será más factible cumplir estos plazos estimados cuando exista una relación sólida entre los actores de la CE y el socio local, incluyendo su sociedad civil.
183. El MAP como estrategia de asociación con el país socio, **es flexible ante posibles cambios** que podrán ser incorporados durante la implementación del mismo si así se considera y siempre que estén acordados estos cambios con el país socio (añadir resultados al marco, o zonas geográficas de internación, etc.).

⁸<https://youtu.be/MBgb0aj9lI4>

Fig. 15. Resumen Fase I del MAP

	Etapa	Tarea	Responsable	Participantes
ETAPA 1	Planificación	Constitución del GEC y de la PCS. Elaboración y aprobación de los TdR/Acta de constitución	Embajada, OTC DGPOLDES	Actores de la CE
		Constitución del Grupo Mixto (opcional dependiendo de cada país aunque altamente recomendable).	OTC	GEC, Gobierno, instituciones públicas, sector privado, universidades, sociedad civil, y sindicatos
		Realización del Plan de trabajo	OTC	GEC, país socio, DGPOLDES y AECID
	Análisis	Elaboración del borrador Etapa 1	OTC	GEC y país socio
Remisión del borrador a AECID y DGPOLDES		OTC		
Revisión y validación en sede		DGPOLDES, AECID	PCS y EPA	
Comunicación a terreno de validación del documento		DGPOLDES		
ETAPA 2	Decisiones	Establecimiento de directrices Comité Dirección	Equipo Director MAP (SECIPIC-DGPOLDES-DAECID)	Direcciones de AECID y PCS
		Remisión del documento directrices a PCS y GEC	DGPOLDES	

Continúa

ETAPA 2

Etapa	Tarea	Responsable	Participantes
Estrategia	Elaboración del borrador Etapa 2	OTC	GEC y país socio
	Remisión del borrador a AECID y DGPOLDES	OTC	
	Revisión y validación en sede	DGPOLDES y AECID	PCS y EPA
	Remisión del documento a OTC	DGPOLDES	
	Comunicación a terreno de validación del documento	DGPOLDES	
Borrador final	Elaboración del borrador final	OTC	GEC y país socio
	Remisión del borrador a AECID y DGPOLDES	OTC	
	Revisión y validación en sede	DGPOLDES y AECID	PCS y EPA
	Validación por parte del país socio	OTC	GEC
Firma	Aprobación por SECIPIC	DGPOLDES	
	COMIX	DGPOLDES, Embajada y OTC	
	Publicación BOE	DGPOLDES	

DOCUMENTO FINAL MAP

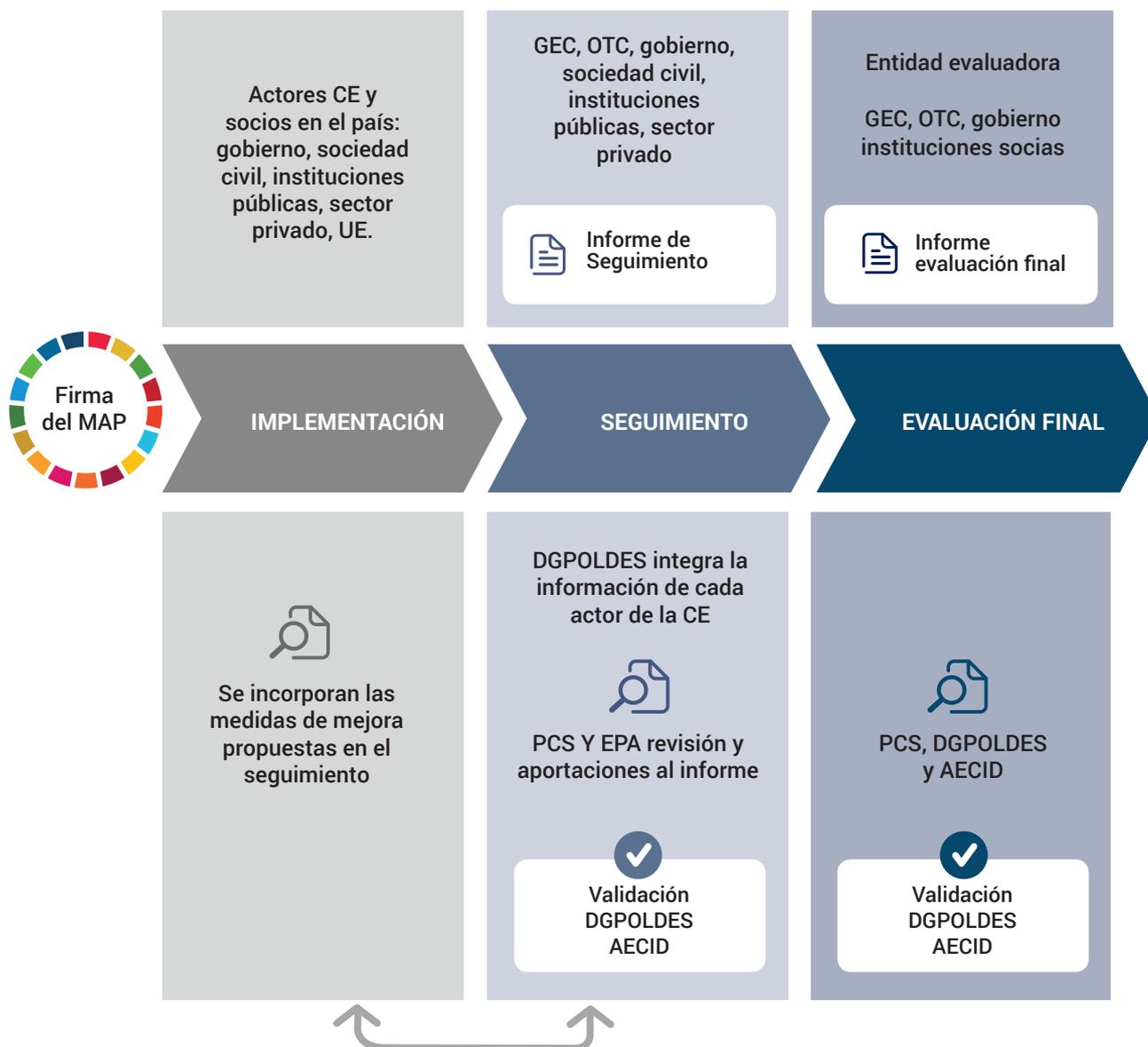


FASE 2

IMPLEMENTACION, SEGUIMIENTO
Y EVALUACIÓN DEL MARCO DE
ASOCIACIÓN PAÍS

184. **Un adecuado sistema de seguimiento permitirá detectar cambios en el entorno, validar la lógica de las intervenciones, y suministrará información que indique si ajustarlas o reorientarlas en caso de que sea necesario.** La información generada a través del seguimiento también proporciona insumos fundamentales para la evaluación, y contribuye a aumentar la transparencia y mejorar la rendición de cuentas.
185. **Como ya se ha mencionado en la Fase I, para abordar el sistema de seguimiento del MAP, se propone que la CE se centre en el seguimiento de los resultados intermedios a través de la medición de los indicadores propuestos.**
186. La implementación del MAP se realiza a través de las intervenciones de los programas y proyectos que cada actor de la CE lleva a cabo en el país contribuyendo a la consecución de los resultados intermedios de la CE tal y como se explica en la Fase I de esta metodología. Por lo tanto, el seguimiento del MAP, ha de vincularse con el seguimiento de la programación en los países de los diferentes actores de la CE que, salvo algunas excepciones, es ejecutada por los socios (gobierno, instituciones gubernamentales, sector privado, sindicatos, universidades y sociedad civil). Por ello, es **muy importante planificar y consensuar con las contrapartes la etapa de seguimiento.**
187. Según el Examen de Pares del CAD 2016, *“Un mayor foco en los resultados y el seguimiento de los indicadores de resultados recogidos en los MAP podrían servir a España para avanzar en la aplicación de todas las dimensiones de la rendición de cuentas, incluyendo la rendición de cuentas sobre los resultados”.*
188. Con el fin de garantizar que los MAP integren desde el principio el seguimiento y la evaluación, en esta Fase II se ofrecen orientaciones para llevarlo a cabo y se aportan herramientas para facilitar la elaboración del informe del seguimiento y la evaluación del MAP en el nivel estratégico.
189. El seguimiento permanente y la revisión periódica son fundamentales para saber si los MAP se están ejecutando conforme a las previsiones iniciales. **Es por tanto necesario, en base a los riesgos de ejecución del MAP ya identificados en la Fase I u otros que puedan surgir, identificar cambios en el entorno, puntos críticos y posibles obstáculos que influyan en la implementación del MAP** para, en su caso, poder establecer medidas encaminadas a reorientar algunas actuaciones o incluso la propia lógica de intervención en caso de que fuera necesario.
190. **La información generada a través del seguimiento** también proporciona insumos fundamentales para poder evaluar los MAP y contribuir **a aumentar la transparencia y mejorar la rendición mutua de cuentas a través de la difusión de los resultados.**
191. Se realizará una **evaluación final** al término de cada MAP con el objetivo de proporcionar insumos de cara a la elaboración del siguiente MAP. Esta Metodología MAP propone lineamientos básicos en relación a la evaluación, sin pretender fijar un modelo único. No obstante, la concreción sobre el alcance y profundidad, la metodología más adecuada, el tiempo y recursos necesarios se adaptarán a cada caso concreto.
192. Al inicio de esta fase, tras la firma del MAP, **es necesario definir el plan de trabajo para el seguimiento del MAP.**

Fig. 16. Proceso de la Fase II del MAP



FASE 2: IMPLEMENTACIÓN,
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

7. ■ Seguimiento

7.1. ¿Qué se pretende conseguir en el Seguimiento?

193. El propósito del seguimiento es disponer periódicamente de una visión de conjunto sobre el grado de avance en el logro de los resultados intermedios de la CE, así como de los aspectos más relevantes vinculados a la ejecución del MAP.
194. Cada actor de la CE junto con sus contrapartes, deberá medir los indicadores establecidos en el marco de resultados, para valorar el avance del logro de los resultados intermedios. Así, se podrán identificar las dificultades más relevantes que se estén encontrando durante la implementación del MAP y proponer las modificaciones necesarias para reconducir la ejecución de las intervenciones, si fuera preciso.
195. Para ello será necesario que haya un alineamiento entre los sistemas de seguimiento de las intervenciones de los programas de cada actor en el país con el seguimiento del MAP para optimizar recursos y esfuerzos. Por ello, sería deseable que el informe de seguimiento del MAP coincida en tiempo con los informes de los actores con mayor actividad en el MAP.



196. En todo caso, el seguimiento no debe limitarse a describir los cambios en los indicadores, sino que ha de incluir un breve análisis de los elementos críticos que pudieran estar condicionando el proceso de implementación del MAP o afectando la lógica de intervención, con el fin de facilitar la adopción de las medidas oportunas.
197. La información obtenida servirá como insumo para la rendición de cuentas y para la evaluación final del MAP.

7.2. ¿Quiénes participan en el Seguimiento?

198. En terreno participan en el seguimiento el GEC, representantes del gobierno nacional y de los gobiernos locales, así como las organizaciones e instituciones socias ejecutoras de las intervenciones en el país y los responsables del avance del seguimiento de los ODS y de la Agenda 2030 en el país, si los hubiera.
199. Cada actor deberá prever los recursos económicos y las capacidades que va a necesitar para asegurar el correcto seguimiento del MAP (recursos humanos, presupuesto asignado a seguimiento, etc.).
200. En sede participarán en el seguimiento la PCS, el EPA, DGPOLDES y AECID.

7.3. Plan de Trabajo

201. Tras la firma del MAP, la OTC, en diálogo y consenso con el GEG y las instituciones y organizaciones socias, definirá el plan de trabajo para el seguimiento. Se adjunta en el Anexo 2 un modelo de plan de trabajo.
202. El plan de trabajo se remitirá a DGPOLDES y AECID, y será revisado por la PCS.

7.4. ¿Qué se entrega como Informe de seguimiento del MAP?

203. El informe de seguimiento incorporará un resumen de cada apartado según los puntos indicados en la plantilla disponible en el Anexo 6, y se adjuntará la hoja de cálculo con la agregación de los datos de los indicadores de cada resultado intermedio en un anexo.
204. La información procesada y redactada será enviada por el GEC a la AECID y a la DGPOLDES para ser revisada en la PCS en un plazo no superior a los tres meses después de la firma del MAP. Una vez incorporadas las consideraciones oportunas, el informe será validado por la AECID y la DGPOLDES.

7.4.1. Revisión y elaboración de una ficha por cada indicador

205. En la Etapa 2 se han definido los indicadores de seguimiento del MAP. **Estos indicadores deben revisarse a lo largo de la vida del MAP** por si fuera necesario introducir algún cambio o desarrollar herramientas alternativas de recolección de datos que permitan cubrir posibles lagunas de información.
206. Se recomienda, por tanto, si no se ha elaborado antes de la firma que, **una vez firmado el MAP, la OTC en coordinación con el GEC elabore una ficha por cada indicador definido en el marco de resultados que recoja la información necesaria para permitir llevar a cabo la medición del mismo**. Esta ficha puede incorporarse a la línea de base. En el estudio de resultados e indicadores tipo de la CE hay ejemplos de fichas que pueden usarse como guía.

207. Para asegurar la correcta agregación posterior de datos, **es necesario que todas las fichas del mismo indicador que cada actor use en sus intervenciones, coincidan en la unidad de medida y en la descripción.** A continuación, se

muestra un modelo simplificado de ficha de indicador, basado en el estudio citado en el párrafo anterior, con un indicador del Ejemplo 1 de la Etapa 2 (pag. 53). Se adjunta el modelo de ficha en la plantilla.



MODELO FICHA INDICADOR

Número Indicador: 12
Número establecido en el marco de resultados.

Nombre del indicador: *Indicador definido en el marco de resultados.*
Numero de MIPYMEs y cooperativas agrarias rurales que acceden a nuevos mercados.

Resultado Intermedio: Las MIPYMEs y cooperativas agrarias rurales mejoran su inserción en los mercados agroalimentarios internos y/ externos.

META: Meta 2.3. Aumentar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos a pequeña escala.

Línea de acción: L.A. 2.3.B. Apoyar a productores rurales a que aumenten de manera sostenible la producción y productividad de sus explotaciones agrarias.

Zona Geográfica. *Zonas en donde se recogen los datos.*

Unidad de medida. *Establecer % la unidad de medida indicada en el marco de resultados.*

DESCRIPCIÓN DETALLADA: *Descripción del indicador de tal forma que ayude a las personas que van a recoger la información a tener claridad sobre los datos que deben recopilar.*

Número total de MIPYMEs y cooperativas agrarias que han diversificado sus canales de comercialización a través de la venta de productos directamente o a través de terceros en nuevos mercados locales, nacionales o internacionales.

Fuente de información. *En donde se encuentra la información a recoger.*

Los datos de las MIPYMEs y cooperativas sobre ingresos por venta de productos/procedencia.

Metas anuales estimadas. *Logros previstos para cada año.*

Frecuencia/periodicidad del dato. Anual. *Cada cuanto tiempo se va a recoger la información.*

Responsables. *Entidad y/o personas que van a recoger la información.*

Entidad ejecutora X

211. El logro es el valor alcanzado para cada uno de los indicadores previstos hasta el momento de la medición. Para ello se hará el sumatorio de unidades de medida en cada zona geográfica del país donde se ha medido.
212. Es importante tener en cuenta que durante el primer año de implementación del MAP, probablemente no haya avances de los Resultados Intermedios.
213. **Cada actor de la CE remitirá esta tabla a la DGPOLDES que será la entidad encargada de llevar a cabo la agregación de los datos de todos los indicadores por cada Resultado Intermedio** de cara a aportar información para elaborar el informe de seguimiento, así como para la rendición de cuentas.
214. Los miembros del GEC que hayan recibido una subvención por parte de otro miembro del GEC, deberán remitir la información a estas entidades financiadoras de sus intervenciones, o bien, a la OTC según se determine en cada país. Si la subvención es de alguna otra entidad que no pertenece al GEC, o bien, de fondos propios, deberán remitir esta información a la DGPOLDES, indicado el origen de los fondos.
215. **Una vez realizada la agregación de datos por parte de DGPOLDES, esta remitirá la información a la OTC** para que sea utilizada en la elaboración del Informe de Seguimiento.

7.4.3. Valoración del avance de los resultados intermedios de la CE.

216. Para poder valorar el avance, es conveniente definir una línea de base en la que se indiquen las metas previstas para cada año para los indicadores de los resultados intermedios.
217. **Para llevar a cabo la valoración del logro de los resultados en la tabla de agregación de datos**, cada actor de la CE realizará, por un lado, una **valoración cualitativa** sobre el avance de cada resultado y, por otro, una **valoración cuantitativa** sobre el avance de los indicadores respecto a la meta prevista en este periodo. Se indicarán las posibles causas en caso de que no se consiga el cumplimiento previsto en el periodo relativo al informe así como las propuestas de mejora que se consideren oportunas incorporar.
218. Para poder valorar el avance de los resultados respecto a la medición de los indicadores, se propone utilizar una escala del 0 al 3, en la que 0 es la valoración más baja y 3 la más alta. A continuación se aportan orientaciones que pueden ayudar a **la valoración del grado de avance con respecto a la meta prevista en la línea de base en este periodo de tiempo**. La valoración se reflejará en la tabla de datos que cada actor remite a la DGPOLDES.

Valoración del avance de los RI

Valoración 0

No ha habido avances en el logro del RI. Posibles causas:

- ✓ El nivel de ejecución de las intervenciones asociadas al resultado es nulo.
- ✓ El resultado intermedio planificado no está asociado a las intervenciones debido a un posible fallo en la planificación de las programaciones en el país.
- ✓ Los riesgos previstos que podrían afectar al nivel de cumplimiento del resultado se han hecho efectivos.

Valoración 1

Avance poco relevante en el logro del RI. Posibles causas:

- ✓ El nivel de ejecución de las intervenciones asociadas al resultado es muy bajo.
- ✓ El grado de avance de los indicadores es bajo, a pesar de que el nivel de ejecución de las intervenciones es el adecuado.
- ✓ Los riesgos que se habían previsto se han hecho efectivos en parte.

Valoración 2

Avance significativo en el logro del RI. Posibles causas:

- ✓ El nivel de ejecución de las intervenciones asociadas al resultado es medio porque no se ha ejecutado todo lo previsto.
- ✓ El grado de avance del indicador es medio, sin llegar a lo planificado, a pesar de que el nivel de ejecución de las intervenciones es el adecuado.

Valoración 3

Se ha avanzado en la consecución del resultado de acuerdo a lo planificado:

- ✓ El nivel de ejecución de las intervenciones asociadas al resultado es alto (se ha ejecutado la totalidad de lo previsto hasta el momento) y el grado de avance de los indicadores también lo es.

219. La tabla con la agregación de datos y las valoraciones compilada por la DGPOLDES será remitida la GEC. Dentro del GEC se acordarán **propuestas de mejora que ayuden en la toma de decisiones** para reorientar las programaciones de cada actor en los países, reformulando resultados e indicadores si es necesario, **señalando las dificultades encontradas, así como aquellos aspectos críticos que puedan poner en riesgo el cumplimiento de los resultados y condicionando la implementación del MAP**. Puede ocurrir que, entre las propuestas de mejora, sea necesario realizar algún cambio en el marco de resultados del MAP.

7.5. Periodicidad del seguimiento

220. La periodicidad del seguimiento deberá ajustarse en función de la disponibilidad de la información, de la toma de decisiones y de los recursos disponibles. **Se elaborará un informe anual de seguimiento.**

Fig. 18. Proceso del seguimiento del MAP

Tarea	Responsable	Participantes	Cuando
Elaboración de la Ficha por cada indicador.	OTC	GEC, PCS y contrapartes	En la Etapa 2 o tras la firma del MAP
Plan de trabajo/ cronograma del Seguimiento	OTC	GEC, PCS y contrapartes	Tras la firma del MAP
Remisión del cronograma a DGPOLDES y AECID	OTC		En el mes posterior a la firma
Validación del cronograma en sede	DGPOLDES y AECID	EPA y PCS	Tres semanas después
Línea de Base (si es posible hacerla)	OTC	GEC, PCS y contrapartes	Tras la firma del MAP según cronograma
Medición de indicadores. Elaboración de la tabla sobre el avance de los RI y la valoración del mismo	Cada actor de la CE	Contrapartes	Según cronograma
Remisión de la tabla a DGPOLDES	Cada actor de la CE		Según cronograma
Agregación de la información recibida y remisión de la tabla agregada a la OTC y GEC	DGPOLDES		Según cronograma
Análisis y debate de la información. Elaboración de propuestas de mejora	OTC	GEC	Según cronograma
Redacción del informe anual de seguimiento	OTC	GEC y contrapartes	Según cronograma
Remisión del informe a AECID y DGPOLDES			Según cronograma
Revisión y validación en sede	DGPOLDES, AECID	PCS y EPA	Según cronograma
Incorporación de las medidas	Cada actor, GEC, DGPOLDES, AECID, y PCS		Según cronograma

Fig.19. Pasos para la elaboración del Informe de Seguimiento



FASE 2: IMPLEMENTACIÓN,
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

8 ■ Evaluación final

Etapa 8: Evaluación final



PRODUCTO RESULTANTE

- Informe de evaluación



PARTICIPANTES

- En terreno: OTC, GEC, actores de la CE, socios en el país.
- En sede: DGPOLDES, AECID, y PCS.



CUÁNDO

- En el último año de ejecución del MAP

8.1. ¿Qué se pretende conseguir?

221. La evaluación es un proceso sistemático y planificado de recogida de información que tiene por objetivo analizar, interpretar y valorar de manera crítica y objetiva el MAP y específicamente su marco de resultados, incluyendo su diseño, su puesta en práctica, y su estructura de gestión.

222. La evaluación final del MAP debe ser entendida como un ejercicio de valoración global del mismo y de las programaciones en los países de cada actor de la CE. Para ello, y sin perjuicio de la atención a las necesidades específicas de cada caso, el análisis se focalizará en:

- ✓ La consecución de los resultados intermedios de la CE.
- ✓ Los aspectos internos y externos que han facilitado o dificultado el logro de las previsiones del MAP.

223. La evaluación final deberá contribuir a la rendición mutua de cuentas y a la generación de aprendizajes, tanto de cara a la elaboración del siguiente MAP como en lo que respecta a la mejora del funcionamiento y planificación estratégica de la CE. Por ello, se recomienda que en la misma participen los actores del país socio, estableciendo una estructura de gestión y otra de seguimiento, que determinen los roles de los diferentes actores implicados. Siempre que sea posible, con el fin de asegurar una mayor

calidad y credibilidad del proceso, se incorporará a las entidades responsables de la evaluación del país socio.

224. Cuando haya propuestas de evaluaciones conjuntas en el ámbito del MAP por parte de miembros de la UE, nos sumaremos a estas.
225. Para realizar las evaluaciones finales de los MAP se deberá contratar a un equipo externo. Se recomienda prever un plazo estimado de 6 meses y un monto no inferior a 50.000 euros para la realización de este ejercicio. Es necesario asegurar desde el primer momento una comprensión clara de los roles y responsabilidades de cada uno de los diferentes actores implicados en la gestión de la evaluación. Las evaluaciones deberán ir seguidas de una Respuesta de Gestión en la que se recojan las decisiones tomadas a partir de las recomendaciones emitidas en la evaluación.
226. La evaluación no puede colmar por sí sola todas las necesidades informativas. Por ello, es fundamental que durante la fase de ejecución del MAP se desarrollen adecuadamente sistemas de gestión de la información y seguimiento de los distintos niveles de intervención, de manera que la evaluación tenga un mayor valor añadido al poder concentrarse en un número asumible de preguntas fundamentales, utilizar fuentes de información sistematizadas y, en general, optimizar la utilización de los recursos disponibles. Al igual que en el seguimiento, es fundamental integrar las prioridades transversales en todos los elementos de la evaluación, tal y como se señala en la Política de Evaluación de la CE

8.2. ¿Quiénes participan en la evaluación?

227. Para asegurar una mayor imparcialidad y una dedicación completa de un equipo especializado, se llevarán a cabo evaluaciones externas. Los equipos de evaluación deberán acreditar además de experiencia en evaluaciones complejas y evaluaciones de país, un conocimiento adecuado del país socio y de la CE. Se promoverá que la composición de dichos equipos sea equilibrada en cuanto al género, así como se valorará que cuenten con conocimientos específicos sobre prioridades transversales y se adoptarán las medidas necesarias para fomentar la participación en las evaluaciones de especialistas locales.
228. La OTC deberá informar a la División de Evaluación de la DGPOLDES de su intención de llevar a cabo la evaluación final en el primer trimestre del año, en el momento en que la División recoge datos para la realización o actualización del Plan Bienal de Evaluaciones. La División pondrá a disposición de las OTC unas orientaciones para la elaboración de los TdR.
229. La OTC remitirá a la División de Evaluación los términos de referencia y el informe final de evaluación, de manera que puedan incorporarse al repositorio de evaluaciones de la CE.
230. En determinados casos, y previa información a las diferentes unidades de DGPOLDES y AECID implicadas, la División de Evaluación podrá asumir la gestión de las evaluaciones de algunos MAP.

231. La evaluación final del MAP tendrá lugar al comienzo del último año de ejecución del MAP, asegurándose que sus resultados puedan tenerse en cuenta en el siguiente ciclo de planificación estratégica MAP. El momento temporal específico podrá variar en función de las prioridades de la evaluación, de la posibilidad de prórroga, y de la necesidad de información para alimentar la toma de decisiones para el siguiente MAP.
232. Se sugiere la configuración de una estructura de gestión y una de seguimiento. El Comité de Gestión estará liderado por la Unidad Gestora del contrato de evaluación y será responsable de que la evaluación se lleve a buen término, gestionando las diferentes fases y coordinando a los participantes. En la medida de lo posible se sugiere incorporar en este nivel a las unidades de evaluación del país socio o unidad estratégica, que no tengan directa implicación con las acciones evaluadas.
233. El resto de los actores participarán en el Comité de Seguimiento en la medida de lo posible y serán los responsables de nutrir la evaluación desde la elaboración de los TdR hasta el informe final, favorecer su difusión y trabajar para que las recomendaciones de la evaluación puedan implementarse en el siguiente ciclo de acción.
234. En el siguiente cuadro se recogen las principales funciones de los diferentes actores que participan en la evaluación final del MAP.

Fig. 20. Quién hace qué en la Evaluación Final

QUIÉN	QUÉ
Comité de gestión	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aprobación formal de los TDR y del informe final. ■ Participación en la selección del equipo evaluador. ■ Gestión de la evaluación, asegurando la participación de los diferentes interesados.
Comité de Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nutrir la evaluación desde la elaboración de los TdR hasta el informe final. ■ Favorecer su difusión y trabajar para que las recomendaciones de la evaluación puedan implementarse en el siguiente ciclo de acción.
OTC	<ul style="list-style-type: none"> ■ Interlocución con AECID, DGPOLDES y con los actores del país socio. ■ Coordinación del comité de gestión de la evaluación, de los actores de la CE en terreno y de la elaboración de la respuesta de gestión y del plan de mejora. ■ Contratación del equipo evaluador. ■ Remisión a DGPOLDES de los TDR (no es necesaria validación) y del informe final a AECID sede y DGPOLDES. ■ Recopilación y análisis de información relevante. ■ Difusión en terreno del informe de evaluación.
GEC	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identificación de elementos relevantes que deban abordarse en la evaluación final. ■ Participación en la elaboración de los TDR y en la respuesta de gestión. ■ Recopilación y análisis de información relevante. ■ Participación en el comité de seguimiento y retroalimentación del proceso de evaluación. ■ Difusión del informe de evaluación en el país socio.

Continúa

QUIÉN	QUÉ
Embajada	<ul style="list-style-type: none"> ■ Convocatoria de reunión de alto nivel con el Gobierno del país socio para comentar los resultados de la evaluación y asumir compromisos compartidos de mejora. ■ Convocatoria y presidencia de la reunión GEC para elaborar la respuesta de gestión. ■ Garantía de la implicación consejeros y/o agregados de la AGE.
AECID sede	<ul style="list-style-type: none"> ■ Retroalimentación del proceso de evaluación. ■ Participación en la elaboración de la respuesta de gestión.
DGPOLDES	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apoyo metodológico y pautas para llevar a cabo la evaluación. ■ Articulación de los actores de la CE. ■ Retroalimentación del proceso de evaluación. ■ Participación en la elaboración de la respuesta de gestión. ■ Difusión en sede de los resultados de la evaluación y de la respuesta de gestión. ■ Sistematización y análisis de varias evaluaciones para generar aprendizajes.
PCS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Participación en el proceso de evaluación en coordinación con la DGPOLDES.
Actores CE presentes en terreno	<ul style="list-style-type: none"> ■ Participación en el GEC. ■ Coordinación con sus sedes.

Anexos

The background consists of three distinct geometric regions. The top region is a solid pink color. Below it is a dark blue trapezoidal shape that tapers from left to right. The bottom region is a light blue trapezoidal shape that also tapers from left to right, meeting the dark blue shape at its top edge.

Anexo 1.

Ejemplo de TdR/Reglamento interno de funcionamiento de Grupo Estable de Coordinación

El presente ejemplo de reglamento interno de Grupo Estable de Coordinación (GEC) es genérico y debe ser adaptado a la particularidad de cada contexto. Ha sido elaborado a partir de las experiencias reales de MAP. Se introducen algunas notas a pie de página con aclaraciones y orientaciones. El reglamento o TdR debe ser trabajado y debatido en el seno del GEC cuando se haya conformado, pudiendo aprobarse o refrendarse con un acta que formalice su constitución.

Antecedentes

El Marco de Asociación País (MAP) es el instrumento de planificación estratégica geográfica que lleva a la práctica la misión de la Cooperación Española(CE): favorecer y estimular el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y de este modo contribuir a erradicar la pobreza en sus múltiples dimensiones, construir la resiliencia de personas y comunidades, reducir las desigualdades, y defender y promover los derechos humanos y las libertades fundamentales, modelos de producción y de consumo sostenibles, la conservación del planeta y la lucha contra el cambio climático.

Para facilitar esta estrategia de asociación a través del diálogo y del trabajo conjunto se pueden constituir varios mecanismos de coordinación entre diferentes actores y en diferentes niveles, desde el respeto a la naturaleza de cada actor.

En este marco, se propone la creación de un GEC en el terreno, como espacio de articulación entre todos los actores de la CE con presencia en el país.

Objeto y naturaleza del GEC

El MAP se basa en un proceso de diálogo y trabajo con el país socio, es decir, con el gobierno nacional, gobiernos locales, instituciones públicas, sector privado, universidades, sindicatos, y sociedad civil. El mecanismo de diálogo con el país socio se realiza a través del GEC.

El objetivo del GEC es asegurar la comunicación, coordinación, coherencia y complementariedad de la CE en el país a lo largo de todo el ciclo de la asociación estratégica con el país socio. En la medida de lo posible, se facilitará la participación de actores especializados en género DDHH, medioambiente y cambio climático.

Dicho órgano, consultivo y de participación, será coherente con los demás mecanismos de coordinación establecidos con otros donantes o con los Grupos Mixtos si se conforman. Además, tendrá como objetivo contar con una estructura de trabajo operativa para facilitar la representación de los actores de la CE presentes en el terreno y avanzar en la comunicación, la coordinación y la búsqueda de complementariedad a lo largo del ciclo del MAP, promoviendo el intercambio de información, el análisis conjunto de la realidad del país, y la definición de la estrategia de asociación con el país socio en el periodo de vigencia del MAP.

Convocatoria y secretariado

La convocatoria de constitución del grupo será ejercida por la **Embajada de España en el país** y será liderada por la Oficina Técnica de Cooperación (OTC), a través de una convocatoria formal. El resto de las convocatorias las realizará la OTC.

Es responsabilidad de los integrantes del GEC confirmar con antelación y por escrito su asistencia a las reuniones para permitir crear las condiciones logísticas y organizativas necesarias para la realización de las mismas.

El secretariado será garantizado por la OTC cuyas responsabilidades son las siguientes:

- ✓ Coordinar la constitución del GEC y elaboración de los TdR del GEC. Se recomienda incluir a personas expertas de la OTC en género así como en otras prioridades transversales si las hubiera.
- ✓ Organización interna del funcionamiento del grupo en cuanto a la logística de las reuniones, convocatoria de las mismas, agenda, actas, etc.
- ✓ Facilitar la participación de todos los actores de la CE con presencia en el país.
- ✓ Liderar el proceso de elaboración del MAP en terreno, elaborando los borradores de cada etapa y el borrador final.
- ✓ Hacer llegar a todos los integrantes del GEC las sugerencias y propuestas desde sede a los borradores de las etapas y al borrador final.

- ✓ Acompañar al Embajador/a en las reuniones de alto nivel y llevar a cabo reuniones de presentación del MAP de corte técnico con el gobierno.
- ✓ Organizar y liderar reuniones con el gobierno, instituciones socias, sociedad civil y otros donantes.
- ✓ Elaborar TdR para posibles AT de apoyo.

Funciones del GEC

Como espacio de diálogo con el país socio, el GEC tendrá las siguientes funciones:

- ✓ Construir un diálogo político/técnico con el país socio (gobierno e instituciones nacionales y locales, sector privado, universidades, sindicatos y sociedad civil).
- ✓ Favorecer la comunicación, coordinación y complementariedad de la CE en el país a lo largo del proceso, así como durante el periodo de vigencia del MAP.
- ✓ Establecer un proceso de análisis conjunto y diagnóstico permanente sobre la realidad del país que permita su actualización y reflexionar sobre el papel de los diferentes actores de la CE en dicha realidad cambiante.

- ✓ Participar y acompañar el ciclo de planificación, implementación, seguimiento y evaluación del MAP, mediante el establecimiento de acuerdos que determinen el contenido de dicho documento, su ejecución y desarrollo, el seguimiento y las evaluaciones a que dé lugar, y validar las posibles sucesivas actualizaciones.
- ✓ Establecer una estrategia integral y coherente, que no necesariamente reflejará la sumatoria de acciones e intereses de los diferentes actores por el mero hecho de participar, asegurando su continuidad como espacio de diálogo no solo en la fase inicial de planificación, sino también en la fase de seguimiento y evaluación.
- ✓ Garantizar una visión común de las líneas de acción, prioridades transversales y enfoques de la CE, basada en los contenidos definidos en el Plan Director y otros documentos de planificación aprobados.
- ✓ Identificar prioridades estratégicas de acuerdo a los resultados de diagnósticos, a las prioridades locales, y a las directrices de la política española de cooperación.
- ✓ Intercambiar la información y la sistematización de las actividades de la CE en el país y compartir los resultados del seguimiento y evaluaciones realizadas.
- ✓ Proponer la creación de grupos de trabajo o comisiones específicas.

Cada miembro del GEC tiene la responsabilidad de

- ✓ Participar en el proceso aclarando desde el inicio el papel que van a desempeñar en función de sus capacidades y las responsabilidades que pueden asumir. (Ver Fig. 3. Descripción de Roles).
- ✓ Representar a su organización, aportando la opinión de su institución, así como trasladar a ésta y a sus contrapartes (en terreno y/o en sede) los acuerdos adoptados en las reuniones del grupo, comunicar las decisiones tomadas, etc.
- ✓ Compartir los resultados alcanzados en el seguimiento y evaluaciones disponibles.
- ✓ Actualizar y realizar aportaciones al mapeo de las intervenciones y a los recursos comprometidos, por líneas de acción según el PD vigente.
- ✓ Remitir a DGPOLDES la ficha sobre el avance de los indicadores que se haya comprometido a medir, si es el caso, para el seguimiento del MAP y la rendición de cuentas tal y como se indica en la Fase 2 de esta metodología.
- ✓ Tener una visión estratégica de conjunto evitando ser un sumatorio de intereses.

Mecanismos

Los mecanismos previstos para el desempeño de las funciones del GEC serán:

- ✓ La realización de encuentros periódicos en la OTC/Embajada de país o a través de video conferencia para fortalecer el intercambio previo de información, el análisis crítico de la misma, y el consenso en las decisiones tomadas por parte de los miembros del GEC.
- ✓ El intercambio de información entre los miembros del GEC a través de diferentes herramientas informáticas.
- ✓ La creación de otros mecanismos de concertación y diálogo que se consideren pertinentes.

Composición

Marcando como punto de referencia la efectividad y operatividad del GEC para los objetivos planteados, **participarán en él los actores de la CE que tengan representación en el país, o en su ausencia por la persona en la que delegue por escrito.**

Este mecanismo de trabajo conjunto está inspirado en los órganos consultivos y de coordinación del sistema español (Consejo de Cooperación) y pretende ser un reflejo del mismo adaptado a las necesidades de diálogo entre actores en el terreno. De ahí deriva la necesidad de encontrar una proporción en su composición. Los actores representantes en el GEC serán elegidos por cada colectivo, según sus propios procedimientos.

- ✓ **Embajada**, Embajador/a (Presidencia) (1 persona). Se podrá invitar a otros representantes (ej. Agregado de Interior, Laboral, Consulado, etc.)
- ✓ **AECID**, Coordinador/a General (1 p.), Centro de Formación de la Cooperación Española (1). Total permanentes, 2. De forma puntual se podrá invitar a otro personal técnico AECID.
- ✓ **Consejerías de la AGE** (Oficina Económica y Comercial, Turismo, Cultural, de Interior, Empleo y Seguridad Social, etc.).
- ✓ **Empresa**: Representante de la Cámara Oficial Española en el país (nº).
- ✓ **ONGD**: 3 Representantes elegidos por las ONGD españolas presentes en el país (nº).
- ✓ **Comunidades Autónomas**: 1 Representante de la cooperación de cada comunidad autónoma.
- ✓ **Organizaciones sindicales**: 1 Representante de cada sindicato con representación permanente en el país.
- ✓ **Universidades españolas**: 1 Representante de cada universidad con programas de cooperación en el país, siempre que tenga representación permanente en el país.

El nº de miembros del GEC es variable y depende del contexto de la CE en el país. Habrá que buscar un equilibrio en la representación de los diferentes actores. Los actores designarán interlocutores con capacidad de representación y de toma de decisiones y con suficiente legitimidad para participar en el proceso de diálogo en terreno. En casos concretos, se puede designar a personal desplazado para la observación del mismo.

En aras de un GEC ágil y plural se sugiere animar a que los actores elijan desde sus diferentes mecanismos de coordinación a las organizaciones o personas que participarán en el GEC representándolos.

Se recomienda que los actores designen interlocutores con capacidad de representación y de toma de decisiones y con suficiente legitimidad para participar en el proceso de diálogo en terreno. En casos concretos, se puede designar a personal desplazado para la observación del mismo.

Las empresas presentes en el país pueden ser representadas por la Oficina Económica y Comercial, o bien, pueden elegir a las empresas que participarán en el GEC representándolas.

La Secretaría técnica queda a cargo de la OTC y el cargo de Vicepresidencia será asumido por cada colectivo de forma rotativa anual, iniciando por la AECID.

Las decisiones serán tomadas por consenso entre los miembros del GEC.

En el caso de cambio de actores de la CE presentes en el país, la OTC presentará al pleno del GEC la propuesta de incorporación/salida de representantes (ej. llegada de representación de una nueva CCAA). Las modificaciones se aprobarán tomando en cuenta las consideraciones de todos los miembros del Grupo. Cada colectivo propondrá suplentes para sus representantes, con conocimiento y capacidad de decisión que reemplazarán a los titulares en caso de imposibilidad de asistir. La asistencia de los suplentes deberá ser comunicada de antemano a las reuniones.

Duración del marco de asociación y periodicidad de las reuniones

El GEC acompañará **todo el ciclo de vida del Marco de Asociación País**, adaptando la periodicidad de sus reuniones al cumplimiento de sus objetivos y a las necesidades de cada momento.

Comunicaciones

Las comunicaciones y convocatorias serán dirigidas, en todo caso, al representante de cada institución/organización miembro del GEC, quien será el responsable de compartir con sus contrapartes así como con el resto del personal técnico de la organización en el terreno y en sede los temas debatidos y de las metodologías utilizadas.

Disolución

El GEC se disolverá por consenso entre todos sus miembros, o por decisión expresa de su Presidencia.

Anexos

Se anexará la lista de componentes del GEC con los nombres de las organizaciones/ instituciones y sus firmas de compromiso, con lo que quedara conformada el Acta de constitución del grupo.

Se aprueba el presente reglamento en la ciudad de xxxx, a xxx de 20xx.

Anexo 3.

Modelo de plantilla acta de comisión mixta

Esta plantilla es un modelo genérico, si bien será necesaria su adaptación al contexto específico en el que se lleve a cabo el MAP. En la web del MAUC y de la Cooperación Española se pueden consultar MAP firmados con sus correspondientes actas. El documento MAP completo se adjuntará como anexo al Acta de la Comisión Mixta.

ACTA DE LA xxx REUNIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA ENTRE xxx Y ESPAÑA DE COOPERACIÓN

1. Introducción

En este apartado se hace una presentación con mención a los Tratados o acuerdos internacionales jurídicos precedentes entre los dos países en los que se enmarca el MAP, así como la fecha y lugar de la celebración de la Comisión Mixta, el nombre y el cargo de las autoridades firmantes, una mención al documento completo del MAP en anexo, mención a la lista de participantes en la Comix en un segundo anexo y una breve explicación del contenido del MAP y los avances en las relaciones de cooperación entre los dos países.

A continuación se dan ejemplos de párrafos posibles:

De conformidad con el Tratado/Acuerdo/Convenio xxxx en materia de xxx firmado en xxx el xx de xxx de xxxx, se llevó a cabo la xxx reunión de la Comisión Mixta de Cooperación entre xxx y España. La Comisión se celebró el xxx de xxx de 20xx, en xxx, (nombre del país), bajo la presidencia del Sr. /Sra. xxx, (cargo de la autoridad firmante del país socio), y del Sr. /Sra. xxx (cargo de la autoridad firmante del Reino de España).

La lista completa de los participantes de las dos delegaciones figura en el Anexo 1 de la presente acta.

Explicar brevemente el estado de las relaciones entre los países y los avances realizados en materia de cooperación conjunta desde la última reunión de alto nivel, incluir lugar y fecha en donde tuvo lugar).

Incluir una breve explicación de qué es el Marco de Asociación País y cómo se ha elaborado.

Ambas partes analizaron el documento de Marco de Asociación País xxx para los años 20xx-20xx y acordaron trabajar conjuntamente para su ejecución en las mejores condiciones posibles.

2. Marco de actuación del MAP

Señalar los acuerdos nacionales e internacionales relacionados sobre los que se ha construido el MAP (PND, V PD, Agenda de Eficacia, Agenda 2030, UE...). Incluir grosso modo las prioridades en cooperación de xxx y España.

Remarcar el esfuerzo realizado en torno a la apropiación, la armonización, la coherencia y el alineamiento de las acciones priorizadas que reflejan el compromiso de España con las prioridades establecidas por el país socio, trabajando por ellas tanto de manera bilateral como con otros donantes.

Mencionar las líneas prioritarias de actuación con breve síntesis y cómo responden a las prioridades del país. Indicar los instrumentos que se van a emplear en su ejecución.

Incluir otros temas que se considere de interés mencionar.

Destacar la importancia de la transparencia y la rendición de cuentas.

Incluir que se realizara un informe de seguimiento anual y que al término del periodo de ejecución del MAP se llevará a cabo una evaluación final externa del MAP, cuyos resultados serán difundidos y publicados tanto en el país socio como en España.

3. Consideraciones finales

Incluir agradecimientos de las dos partes.

Los dos Jefes de Delegación, de mutuo acuerdo, firman la presente acta, en xxx, el xx de xxx de 20xx, en x ejemplares, x en español (y x en xxx), siendo ambos textos igualmente válidos.

Por xxx

*Sr. Xxx xxx
(cargo de la autoridad firmante del país socio)*

Por el Reino de España

*Sr. Xxx xxx
(cargo de la autoridad firmante de España)*

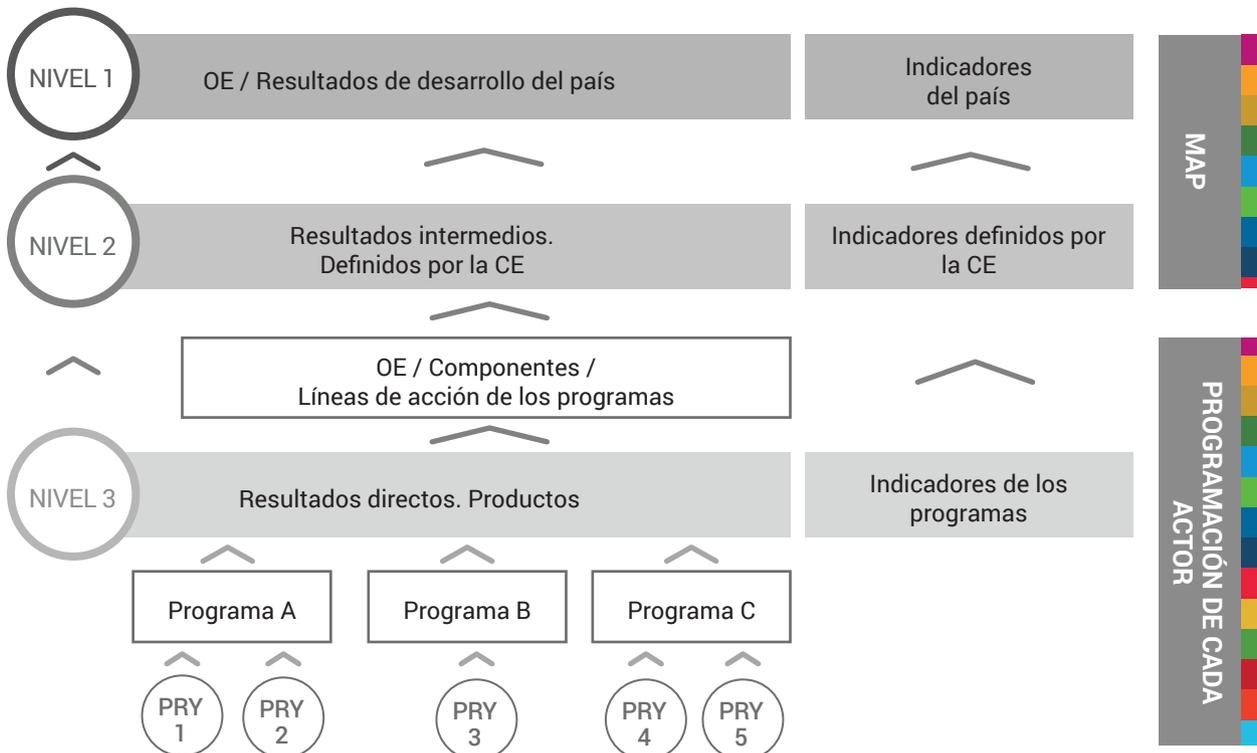
Anexo 1. Lista de participantes

Anexo 2. Marco de Asociación País xxx - España 20xx-20xx

Anexo 4.

Orientaciones para articular los programas en los países con el MAP

Las intervenciones que se diseñan con posterioridad a la firma del MAP, deben establecer una vinculación entre los resultados de los programas, resultados de producto (nivel 3), con los resultados intermedios e indicadores definidos en el MAP. Para ello es recomendable que la programación de cada actor en el país contenga un marco de resultados que incluya los niveles 1 y 2 del MAP.



Para definir los **Productos o Resultados de Nivel 3** de la programación de cada actor, se dan las siguientes pautas orientadoras:

- ✓ **A partir de los Resultados Intermedios del MAP (Nivel 2), se definen los Productos de los Programas (Nivel 3)** que contribuyen a conseguir los RI. Se recomienda para formular los resultados de los productos de cada programa, tomar como referencia la guía de resultados e indicadores tipo por ámbito de actuación que ha elaborado la CE para estandarizarlos y de esta forma facilitar el seguimiento.
- ✓ **Los programas** formulados deben tener objetivos estratégicos o líneas de acción y/o componentes referidos como mínimo, a uno de los resultados intermedios del MAP.
- ✓ Los **proyectos** formulados en los programas deben tener objetivos estratégicos o bien líneas de acción y/o componentes referidos como mínimo, a uno de los resultados directos de Nivel 3 del programa país.
- ✓ Se deben **definir indicadores de los proyectos y programas** que permitan medir el progreso en la consecución de los resultados directos/productos, estableciendo una línea de base y metas.
- ✓ **En esta definición de productos y sus indicadores de medida**, es importante (siempre que sea posible) que **participen las contrapartes locales** por su implicación en la consecución de dichos resultados y porque son una fuente de información principal en la medición de los indicadores.
- ✓ Se deben **identificar y valorar los riesgos** principales asociados a la consecución de los resultados directos o productos.
- ✓ **Para medir el logro de los OE de los programas**, además de los indicadores que el programa demande, debe asignarse al menos uno de los indicadores que aparecen atribuidos al resultado intermedio de Nivel 2 del MAP.
- ✓ **Si el programa incluye alguno de resultados intermedios del MAP, deberá en la medida de lo posible, utilizar los mismos indicadores para este resultado que aparezcan en el MAP.**
- ✓ **Para medir el logro de los OE de los proyectos**, además de los indicadores que el proyecto demande, debe asignarse al menos uno de los indicadores que aparecen atribuidos al resultado de Nivel 3 de la programación en el país.
- ✓ **Si el proyecto incluye algunos de resultados de Nivel 3, deberá en la medida de lo posible, utilizar los indicadores que aparezcan vinculados a los resultados de este nivel.**
- ✓ Los indicadores en cadena deben tener la misma unidad métrica.

A nivel micro la herramienta adecuada es la intervención o proyecto, que recoge sus resultados en su correspondiente Marco de Resultados (habitualmente un marco lógico). Las asistencias técnicas y pequeños proyectos: este tipo de intervenciones normalmente tienen un objetivo específico muy concreto y que suele corresponder a un resultado de nivel de producto. En este caso, se trataría sencillamente de utilizar este tipo de intervenciones para materializar alguno de los pro-

ductos del programa (el OE sería el propio resultado de Nivel 3 predefinido). También es posible que estas intervenciones hagan realidad los resultados de Nivel 3 no previstos pero que tengan una clara vinculación con alguno de los resultados de Nivel 2 del programa.

Programas Regionales. Actualizar respecto al anterior MAP, los programas regionales en los que la CE está participando.

Acción humanitaria. Si es el caso, actualizar las intervenciones que se llevan a cabo.

Multilateral. Actualizar respecto al anterior MAP, los programas multilaterales en los que la CE está participando.

Coherencia de políticas. Indicar aquellas políticas de la CE que puedan tener efectos adversos en el país. Este apartado se completará con la información que proporcionará la PCS con el mapeo de las políticas no-AOD españolas.

CONTEXTO DEL PAÍS. Indicar cambios sustanciales sobre el análisis de contexto del MAP anterior que influya en la estrategia de asociación. Se usará, si es el caso, el mismo documento del ejercicio de análisis del contexto del país de la PC. Se indicará como incorpora el país la Agenda 2030 en sus políticas y estrategias de desarrollo.

Análisis conjunto UE. Indicar las características del ejercicio en el país, líneas, y rol de la CE.

Sincronización con PND y PC. Indicar los periodos de vigencia de los PND, y PC si la hubiera.

Análisis sistémico de riesgos. Señalar los posibles riesgos que puedan influir en la estrategia de asociación.

Apropiación democrática. Indicar si ha habido cambios en los planes de desarrollo nacionales y en las estrategias sectoriales y, si es el caso, señalar el nivel de participación democrática de las diferentes instituciones públicas y de la sociedad civil. Indicar las instituciones gubernamentales sector privado, universidades, sindicatos y organizaciones de la sociedad civil a involucrar en el diálogo.

Alineamiento. Indicar cambios y recomendaciones respecto a la calidad del diálogo de políticas con el gobierno y la sociedad civil, y sobre los sistemas nacionales que se utilizan.

Armonización entre donantes. Señalar los donantes internacionales presentes en el país incluyendo a los organismos multilaterales coincidentes en áreas geográficas y/o líneas de acción, alianzas, foros o espacios de coordinación presentes en el país y en la región.

Armonización de actores de la CE. Indicar los mecanismos de coordinación existentes en el terreno y los avances logrados.

VENTAJA COMPARATIVA. Incluir la ventaja comparativa de la CE en caso que se haya considerado pertinente realizar el ejercicio. En cada casilla, por cada línea de acción, se recomienda poner una valoración por criterio entre 0 y 5. Se indicarán los documentos de las evaluaciones consultadas. Se tomará en cuenta la información de los documentos de PC.

VENTAJA COMPARATIVA DE LA CE

Criterios	Valoración total	ODS/ meta/Líneas de acción						ODS
		ODS 1			ODS 2			
		LA..	LA..	LA..	LA..	LA..	LA..	
Valoración por parte de las instituciones socias del gobierno								
Valoración por parte de las sociedad civil								
Valoración por parte de la UE								
Resultados positivos obtenidos reflejados en evaluaciones y ejercicios de PC realizados.								
Experiencia. Ámbitos de especialización								
Pertinencia/prioridade país socio								
Valoración total de cada línea								
Valoración de cada ODS		SUMA valoración de cada línea			SUMA valoración de cada línea			

Marco de resultados: Solamente se definen los RI para cada línea de acción en los que hay compromiso por parte de al menos un actor de la CE en la medición de indicadores.

Marco de Resultados

Definido por el país socio		Agenda 2030	Correlación con el PD		Definido por la CE						
O.GE (PND /ERP/ PPSS) (Impacto)	R.D del país si existe (PND/ ERP PPSS) (Efectos)	META definido por el país	ODS Metas	Relación otras METAS ODS	LÍNEAS DE ACCIÓN	R.I de la CE (Efectos impactos)	INDICADOR	ACTORES CE contribuyen medición	Línea de Base	Riesgos Grado	Instrumentos

Riesgos Describir en caso que se hayan identificado, las medidas de prevención y mitigación previstas.

Recursos: establecer al menos una referencia porcentual para cada una de las líneas de acción del cuadro de asociación

Matriz de previsión de recursos

Impacto en el país	Correlación PD		Recursos por año y línea de acción en porcentajes					
	Relación otras METAS ODS	Líneas de Acción	Actores CE	Instrumentos/ Modalidades	1	2	3	4
Resultados/ OE del país								

Seguimiento: indicar para cada RI, los actores de la CE que se comprometen a contribuir con la medición de indicadores. Si ya se ha elaborado alguna ficha de indicador según las orientaciones establecidas en la Fase 2, conviene adjuntarla.

Rendición mutua de cuentas: indicar los mecanismos que se van a llevarse a cabo tanto para la rendición de cuentas en el país socio como hacia el parlamento y la sociedad civil española y cuando se va a realizar. Se completará con las aportaciones de la PCS.

Anexo 6.

Plantillas Fase II

PLANTILLA DEL INFORME ANUAL DE SEGUIMIENTO



PAÍS:



FECHA DE FIRMA DEL MAP :



PERIODO CUBIERTO:

Contextualización del informe (2 páginas de extensión máxima). Se explicarán los principales elementos contextuales que han incidido en la ejecución del MAP señalando aquellos aspectos que, por su relevancia, merecen ser destacados, valorando las dificultades que se han encontrado, así como los logros conseguidos.

Valoración sobre los avances conseguidos en los resultados de la CE (3 páginas de extensión máxima y se incluirá como anexo la tabla con la agregación de datos).

En este apartado se ofrecerá información sobre el avance en el logro de los resultados intermedios en relación con las metas previstas.

Se indicarán en su caso, las dificultades encontradas y se incluirán propuestas de mejora con las modificaciones que se consideren necesarias. Entre esas propuestas, se debe resaltar si es necesario realizar algún cambio en el marco de resultados.

Valoración sobre los avances conseguidos en la incorporación de las prioridades transversales: *(2 páginas de extensión máxima)*. Género, Medioambiente y Cambio Climático, y Enfoque de Derechos Humanos. Se valorarán las lecciones aprendidas y las limitaciones encontradas durante el proceso, y se incluirán propuestas de mejora.

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

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

Avances respecto al informe anterior (*1 página de extensión máxima*). A partir del segundo informe, se solicita añadir un apartado que refleje los avances respecto a informes anteriores.

Propuestas de mejora (*2 páginas de extensión máxima*). Se incluirán propuestas de mejora con las modificaciones que se consideren necesarias.

Modelo de ficha de cada indicador. Se adjunta el modelo de ficha indicador. Debe haber una ficha para cada indicador establecido en el marco de resultados.



MODELO FICHA INDICADOR

Número Indicador:

Número establecido en el marco de resultados

Nombre del indicador: *Indicador definido en el marco de resultados*

Resultado Intermedio: *Resultado Intermedio correspondiente*

META: *Meta del PD a la que corresponde la Línea de Acción*

Línea de acción: *Línea de acción del PD*

Zona Geográfica: *Zonas en donde se recogen los datos*

Unidad de medida: *Unidad de medida indicada en el marco de resultados*

DESCRIPCIÓN DETALLADA: *Descripción del indicador de tal forma que ayude a las personas que van a recoger la información a tener claridad sobre los datos que deben recopilar*

Fuente de información: *En donde se encuentra la información a recoger*

Frecuencia/periodicidad del dato: *Cada cuanto tiempo se va a recoger la información*

Metas estimadas por año: *Logros previstos para cada año*

Responsables: *Entidad y/o personas que van a recoger la información*

Anexo 7.

Instrumento de financiación de la ayuda

En el contexto actual de la Agenda 2030 y el reto que supone su cumplimiento, la cooperación dispone de una gran diversidad de instrumentos de financiación a tener presente a la hora de trabajar en los países. Así, se distinguen los siguientes instrumentos:

1. Proyectos y programas: constituye el instrumento más común. Se trata de actividades con un objetivo de desarrollo, que deben efectuarse en una zona geográfica delimitada, con unos recursos y plazos de ejecución predeterminados y para un grupo determinado de destinatarios finales.

2. Cooperación técnica: se trata de actuaciones dirigidas a la transferencia de conocimientos para el fortalecimiento de capacidades institucionales y de recursos humanos en los distintos ámbitos del país socio. Pueden ser a través de becas, actividades de formación, asesoramiento técnico, acciones de investigación o ejercicios de divulgación. Es especialmente relevante en como modalidad de cooperación intensiva con los PRM.

3. Cooperación Multilateral: es una modalidad que presenta tres características claras que la sitúan como el vehículo más apropiado para abordar los Bienes Públicos Globales: legitimidad política en el ámbito global; una base técnica más amplia que el donante individual; y unas economías de escala que permite acciones más eficaces y de mayor impacto. El sistema multilateral es extremadamente heterogéneo según la naturaleza, funcionamiento, ámbito de actuación, etc., de cada organismo. Dentro de este sistema hay que distinguir por una parte, los tipos de organismos según su naturaleza – organismos de desarrollo no financieros (Naciones Unidas) o financieros (Banco Mundial) –; y por otra parte, el tipo de contribución que se realice – a fondos regulares, por cuotas de membresía o con carácter voluntario, o contribuciones marcadas, a programas regionales o proyectos concretos.

4. Ayuda programática: consiste en apoyo presupuestario general o sectorial, a través de fondos comunes o cesta de donantes, o de casos de los pool funding a nivel país que quieren impulsar las Naciones Unidas. La ayuda programática es un instrumento muy útil para trabajar en países con estructuras institucionales sólidas, y se logra un gran impacto cuando se hacen contribuciones importantes.

5. Cooperación financiera: sin duda adquirirá una gran relevancia en el contexto del nuevo Marco Financiero Plurianual de la Unión Europea. Toda actuación realizada con esta modalidad deberá contribuir a la lucha contra la pobreza y al desarrollo sostenible, para avanzar hacia el cumplimiento de los ODS y la Agenda 2030. Se distinguen:

a. Cooperación reembolsable: se trata de operaciones realizadas a través de instrumentos financieros (préstamos, créditos o líneas de crédito) dirigidas al apoyo al desarrollo del tejido social y productivo endógeno de los países socios, especialmente a pequeñas y medianas empresas (y no a la internacionalización de las empresas españolas). Para que estas operaciones cumplan con las condiciones de elegibilidad de AOD, deben cumplir los requisitos de elegibilidad del CAD en relación a su concesionalidad y adicionalidad. Las operaciones de carácter financiero reembolsable que realice FONPRODE deberán estar orientadas a los objetivos establecidos en los documentos de planificación de la política de desarrollo, en este caso en los MAP.

Dentro de la cooperación financiera también se pueden realizar operaciones de capital – adquisición temporal de participaciones de capital en vehículos financieros de inversión –; o microfinanzas – una oferta de servicios financieros adaptados a la población de menos ingresos.

b. Operaciones de blending: la financiación de combinación, mixta o blending implica la combinación de un componente de financiación reembolsable (préstamo o capital), junto a un componente de donación (no reembolsable). Esta posibilidad amplía las posibilidades de financiación de las intervenciones, aumentando su eficacia y potencial impacto en desarrollo de las operaciones. El componente de donación puede también tratarse de una facilidad de asistencia técnica que acompañe a las inversiones de capital, de modo que se asegure el fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios. Debe cumplir igualmente con los requisitos de AOD.

c. Instrumentos de Garantías: consiste en un instrumento que permite la cobertura de riesgos de impago. En la cooperación al desarrollo se utiliza para animar a donantes e inversores privados a asumir un mayor riesgo en proyectos con fuerte impacto sobre el desarrollo que no existir la garantía no se hubieran financiado. Otro objetivo de las garantías para el desarrollo es aumentar la financiación en países de alto riesgo o posibilitar la financiación de proyectos cuyo impacto y resultados no están asegurados pero con gran rentabilidad social.

d. Alianzas con el sector privado (Alianzas Público-Privadas): el Protocolo de la AECID para las APPD las define como una relación voluntaria, colaborativa y formal entre Cooperación Española, las administraciones públicas de los países socios y una o varias entidades del sector empresarial, de la sociedad civil y del ámbito universitario, de España, de los países socios o de terceros países, en la que se establece un objetivo común, con un demostrado impacto en desarrollo, y en la que se definen conjuntamente las responsabilidades y se asumen conjuntamente los recursos, los riesgos y los logros.

6. Instrumentos de la Unión Europea: además de los instrumentos financieros explicados anteriormente, también existen otros instrumentos a tener en cuenta:

e. Fondos Fiduciarios de la Unión Europea: se trata de instrumentos extrapresupuestario que habilitan a la Comisión a crear y gestionar de manera flexible fondos en materia de acción exterior para responder de forma rápida a situaciones de emergencia y realizar acciones temáticas, siempre que exista valor añadido europeo y no se dupliquen instrumentos existentes o similares. Los fondos los proporcionan los EE.MM. (debe haber al menos un donante) y la COM (que tiene la gestión del fondo), y a través de sus comisiones de gobernanza se adjudican proyectos a las agencias nacionales implementadoras, como la AECID. El alineamiento con las estrategias nacionales de desarrollo es fundamental, y se debe apostar por la armonización entre donantes y otros fondos existentes.

f. Cooperación Delegada: se trata de un mecanismo a través del cual la Comisión transfiere recursos a las agencias de desarrollo de los estados miembros para implementar proyectos. La Comisión delega la gestión de fondos en función de la experiencia y capacidad para llevarlo a cabo, reduciendo los costes de transacción del proyecto.

7. Operaciones de alivio de deuda: son operaciones de reducción/condonación de la deuda, reestructuración y conversión o canje de deuda, para hacer frente a los problemas de sobreendeudamiento y financiación del desarrollo de los países socios.

Para obtener una definición más completa de cada instrumento, la AECID cuenta con la *"Guía de modalidades e instrumentos de cooperación de la AECID"*, que desarrolla ampliamente los diferentes instrumentos de cooperación: <http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Modalidades%20e%20instrumentos%20de%20cooperaci%C3%B3n/Guia%20de%20modalidades%20e%20instrumentos.pdf>.

Edición **2018**



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE ASUNTOS EXTERIORES, UNIÓN EUROPEA
Y COOPERACIÓN



**OBJETIVOS
DE DESARROLLO
SOSTENIBLE**