



RESPUESTA DE GESTIÓN

Evaluación de los programas del Fondo España –SICA 2010-2013

Responsable de la respuesta:

Vicente González, Asesor Principal del Fondo España-SICA

Mercedes Sánchez Pedrosa. Jefa del Dpto de Cooperación con Centroamérica, México y el Caribe

I. INTRODUCCIÓN

Durante la celebración del Grupo Consultivo de Madrid (Marzo 2001), se firmó el Memorándum de entendimiento España-SICA, entre la Secretaría General del Sistema de la Integración Centroamericana (SG-SICA) y el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España. Tras la firma de este Memorándum, la AECID presentó a los Presidentes centroamericanos el Programa de Cooperación Regional con Centroamérica (PCRC), durante la XII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno celebrada en noviembre de 2002 en República Dominicana.

En 2006, la AECID, con el objetivo de mejorar la eficacia de la ayuda, dotó al Programa Regional de un nuevo instrumento financiero y de gestión, el Fondo España-SICA. El Fondo se creó como un instrumento promotor de la apropiación, alineamiento y armonización por el que la AECID trasladaba las funciones de ejecución y seguimiento a las instituciones del SICA, bajo sus procedimientos y con la coordinación de su Secretaría General.

En 2009 se llevó a cabo una evaluación del PCRC, cuyos resultados determinaron la formulación de un nuevo programa regional, el Programa SICA, que se financiaría con nuevas aportaciones al Fondo España-SICA. Los compromisos que conllevaba este nuevo Programa se rubricaron con la firma de la Comisión Mixta España-SICA, celebrada en Madrid, el 12 de noviembre de 2009.

El Programa 2010-2013 estuvo centrado en tres Ejes temáticos, que coincidían con tres de las prioridades marcadas por el SICA en su Plan Plurianual:

I.Fortalecimiento institucional del SICA: Tenía como objetivo mejorar la capacidad institucional de las Secretarías y demás instituciones que conforman el SICA, contribuyendo al posicionamiento de la Secretaría General como órgano rector del proceso de integración, apoyando su función como entidad coordinadora y ejecutora de las políticas regionales y asegurando de este modo el desarrollo de la agenda regional.

2. Seguridad democrática: Este Eje ha impulsado la ejecución del Plan de Apoyo a la Estrategia de Seguridad de Centroamérica (ESCA), que fue definida con apoyo del Fondo España-SICA.

3. Profundización de la integración económica centroamericana: El tercer eje del Fondo España-SICA estuvo dirigido a fortalecer las actividades económicas con valor agregado y productividad en la región centroamericana, con el fin de avanzar en el proceso de integración económica como instrumento para su desarrollo sostenible.

Desde la puesta en marcha del Fondo, el recurso a la evaluación en sus diferentes modalidades (intermedia, externa, de gestión) ha sido un elemento determinante para el Fondo, tanto por el reconocimiento a los compromisos contenidos en la Declaración de París en torno a los principios de la Eficacia de la Ayuda, y que han sido retomados en los sucesivos Planes Directores de la Cooperación Española; como por constituir un recurso a través del cual se ha podido dar un valor agregado al Fondo como herramienta con que la Cooperación Española ha podido reforzar su trabajo en la región.

Durante esta segunda fase (2010- 2013) se han realizado una serie de evaluaciones con las que se han examinado los logros y las debilidades del Fondo como instrumento de cooperación, y de los programas apoyados por éste desde diferentes perspectivas. La última de ellas ha correspondido a una evaluación externa final de los Programas apoyados, encomendada a la consultora Red2Red por medio de la adjudicación de un contrato licitado por la Secretaría General del SICA en el año 2014.

Entre los objetivos de la evaluación destacan:

- Determinar si los resultados obtenidos en esta fase de ejecución contribuyen al proceso de integración centroamericana.
- Analizar la pertinencia de la continuidad de las áreas de intervención del Fondo España-SICA en una siguiente fase de ejecución.
- Identificar las buenas prácticas obtenidas durante la ejecución de cada eje del Fondo España-SICA.

La evaluación se desarrolló a partir de un abordaje multidimensional de los programas objeto de evaluación, con énfasis en su pertinencia, diseño, resultados obtenidos, su contribución al proceso de integración centroamericana, así como a los procesos y mecanismos de gestión y articulación entre los actores involucrados. A partir de ello, se elaboraron una serie de conclusiones y recomendaciones estratégicas, orientadas a la mejora en la gestión de los programas en general, que contribuyeron a la formulación de la nueva fase del Fondo (2014-2017) y de referente para la priorización e identificación de las nuevas líneas estratégicas y para la mejora del Fondo como instrumento, pensando en posteriores etapas.

Desde el punto de vista metodológico, la evaluación se apoyó en diversas técnicas de investigación, siendo pilares fundamentales de la recogida de información la revisión documental, las visitas al terreno y las entrevistas personales a diversos actores, además del recurso a encuestas en línea dirigidas a las instancias nacionales participantes en los programas.

Este proceso implicó un análisis documental exhaustivo aunque desigual, en términos de disponibilidad de las fuentes para los diferentes programas. Fue combinado con visitas de campo, entrevistas y talleres de trabajo en los que participaron responsables de las Direcciones y Secretarías del SICA, representantes de la AECID y representantes de las instituciones nacionales vinculadas a los Programas, lo que supuso desplazamientos de los consultores a El Salvador, Guatemala, Costa Rica, Nicaragua y Honduras, más las reuniones y entrevistas mantenidas en España.

El proceso de evaluación se llevó a cabo bajo una comunicación fluida entre la Secretaría General y la AECID a través del Equipo Gestor del Fondo España-SICA, lo que facilitó el contacto y la coordinación con las instituciones ejecutoras desde la fase de recabación de la información hasta el traslado de los avances del proceso. La elaboración del Plan de Trabajo constituyó el punto de partida para este proceso, en cuya validación participaron los actores antes mencionados.

Como parte del enfoque metodológico, se elaboraron dos matrices de evaluación. Una a nivel macro, a manera de matriz general, cuyo alcance se enfocó en analizar el conjunto de los programas. Otra a nivel micro, de carácter más específico, a través de la cual se abordó la realidad de cada programa. Ambos niveles de análisis se vieron articulados a partir de la elaboración fichas de análisis para cada uno de los 13 programas objeto de evaluación con tres bloques diferenciados: Un primer bloque de tipo descriptivo sobre los principales elementos que configuran el programa y que se consideraron relevantes para su comprensión; un segundo bloque de análisis macro, en el que a partir de la información recopilada en torno al programa se responde a las preguntas de evaluación aplicables al conjunto de los programas; y un tercer bloque de análisis micro, donde se responde a las preguntas específicas de cada programa planteadas en la matriz micro.

Los resultados de la evaluación se plasmaron en un informe final recibido con fecha 7 de agosto de 2015. La fecha de recepción del informe superó sin embargo, las 16 semanas previstas para su entrega de acuerdo a la planificación inicial prevista para el 1º de junio 2015. El cambio de fecha obedeció a una prórroga solicitada por la consultora ante algunos atrasos relacionados con el acceso y dispersión de cierta información, así como a otras dificultades para coordinar agendas con informantes clave. Dicha solicitud fue aprobada por la Secretaría General considerando la justificación como válida.

El informe final de resultados fue presentado ante el Comité de Gestión del Fondo España-SICA para su revisión y visto bueno final por parte de la Secretaría General del SICA, a partir del cual se dio paso a la presentación oficial de los resultados de la evaluación ante las instancias ejecutoras de los programas del Fondo.

Como parte de los esfuerzos por abonar a la gestión del conocimiento, el documento final de la evaluación fue incluido en una reciente publicación que recoge tan solo dos de las evaluaciones realizadas durante la segunda fase del Fondo España-SICA. Una vinculada al funcionamiento y gestión del Fondo que fue encomendada a la Fundación ETEA para el Desarrollo y la Cooperación. La otra a cargo de la Consultora Red2Red como ya se comentó

en líneas previas, y cuyos principales hallazgos y conclusiones se recogen en los párrafos siguientes.

Como **conclusión general**, cabe señalar que aunque se destacan algunas bondades de los programas evaluados en términos de pertinencia, fortalecimiento institucional y de mecanismos de articulación generados, también se identifican factores en los que se requiere realizar mejoras, como ocurre con el propio diseño de los programas y proyectos, así como en términos de sostenibilidad financiera y técnica, de gestión técnica, del alcance de los objetivos planteados para los ejes definidos y del seguimiento a la ejecución de los programas de cara a la consecución de los resultados previstos.

II. COMENTARIOS SOBRE LOS HALLAZGOS Y LAS CONCLUSIONES

Entre las conclusiones a las que llega la evaluación realizada se distinguen dos niveles: Conclusiones por dimensiones de los programas (en términos de su diseño, proceso y resultados). Conclusiones globales (relacionadas con el cumplimiento de los objetivos por eje, la contribución de los resultados al proceso de integración centroamericana, pertinencia de la continuidad de las áreas y buenas prácticas:

I. Conclusiones por dimensiones de los programas

I.1. Diseño

a) Los programas y sus contenidos muestran un alto grado de pertinencia con el documento marco del Fondo España-SICA, puesto que todos ellos guardan una relación directa y van dirigidos a los resultados que allí se definen.

b) Los programas han mostrado una importante capacidad de adaptación al contexto, de cara a facilitar la ejecución de los programas y el mantenimiento de su alineación.

c) El diseño individual de los programas es claramente mejorable. Aunque la mayor parte de ellos adoptaron formalmente un enfoque basado en la gestión por resultados, existen importantes debilidades a la hora de definir, precisamente, los resultados que se obtendrán y el modo en el que se conseguirán, lo que se complementa con una definición de indicadores de efectos/impacto que en su mayoría tampoco son capaces de dar cuenta de los progresos realizados.

d) La mayor parte de los socios que han participado en los programas han mostrado capacidades suficientes para desarrollar las tareas planteadas.

e) Los recursos financieros asignados a cada programa han estado mayoritariamente ajustados a las actividades previstas, lo que es consecuencia, entre otros factores, del importante ejercicio de concentración financiera realizado por el Fondo España-SICA.

f) El enfoque elegido por el Fondo para la incorporación del género en SICA ha favorecido que se incluyan algunos elementos en este sentido durante la ejecución de los programas, pero no la incorporación inicial en su formulación.

Comentarios: En términos generales, se reconoce que al ser ésta la primera experiencia sistemática para la mayor parte de las instituciones bajo el enfoque de la gestión basada en resultados, una de las mayores dificultades evidenciadas en el diseño de los programas y proyectos fue la definición de los indicadores de efecto e impacto y de los resultados. Se reconoce que aunque en los últimos años se ha avanzado en el fortalecimiento de las capacidades institucionales, las dificultades antes mencionadas requerirán especial atención en la formulación de la próxima fase.

1.2. Procesos

- a) Los procesos de gestión técnica de los programas muestran también un amplio margen de mejora.
- b) El ritmo de ejecución de los programas, tanto desde el punto de vista técnico como presupuestario, puede mejorarse de manera que sea más homogéneo a lo largo de todo el período.
- c) Los mecanismos de articulación y coordinación han funcionado satisfactoriamente, lo que se manifiesta en que han sido capaces de suavizar y resolver progresivamente las diferencias que se han producido entre los socios, en los casos en los que éstas han tenido lugar.

Comentarios: En lo que a cuestiones de procedimiento se refiere, se reconoce que algunos de los instrumentos de seguimiento también se hayan condicionados por las debilidades en las formulaciones iniciales, y que aunque es cierto que puede realizarse un esfuerzo para tener en cuenta estas dificultades en la formulación, en muchos casos se depende del estado político de las instituciones involucradas.

1.3. Resultados

- a) Los programas han contribuido al fortalecimiento de las instituciones implicadas en ellos, así como a la mejora de sus relaciones con otros actores, tanto a nivel regional como otros, y a un mejor posicionamiento ante ellos.
- b) La sostenibilidad económica de los programas presenta debilidades, ya que la mayor parte de ellos puede mantenerse, precisamente, por la existencia del Fondo.
- c) La sostenibilidad técnica es simétrica con la económica, si bien la situación ha mejorado de forma reciente.
- d) La sostenibilidad institucional se encuentra garantizada en la gran mayoría de los casos, ya que las instituciones del SICA se encuentran cada vez más instaladas y fortalecidas.
- e) Se han detectado sinergias de la actuación regional sobre la construcción de algunas políticas nacionales.

Comentarios: En lo que a la sostenibilidad económica se refiere, se reconoce que en la medida que los países miembros no asuman un mayor compromiso en el cumplimiento del aporte presupuestario, no se percibirán los niveles de sostenibilidad necesarios para una mayor

apropiación del proceso. No obstante, en términos de sostenibilidad técnica también es cierto que la mayor parte de plazas creadas con el apoyo del Fondo se han mantenido por las instituciones una vez se eliminó su financiación.

2. Conclusiones globales

2.1. Cumplimiento de los objetivos por eje

- a) Los programas del eje de Fortalecimiento Institucional del Fondo España-SICA cumplen el objetivo del SICA del fortalecimiento institucional de manera muy parcial.
- b) Los programas del eje de Seguridad Democrática están contribuyendo al logro del objetivo del SICA en materia de Seguridad Democrática.
- c) Los programas incluidos en el eje de Integración Económica han fortalecido las actividades económicas implicadas (MIPYME, turismo y desarrollo territorial).

Comentarios: En lo que al cumplimiento de objetivos se refiere, el logro parcial señalado para los objetivos del eje de Fortalecimiento Institucional se explica por la propia formulación generalista de ese objetivo: “promover la calidad de la democracia y el respeto de los derechos fundamentales desde una participación efectiva de la ciudadanía, el ejercicio de los derechos humanos y las capacidades para promover el desarrollo, partiendo de la cohesión social como principio básico del sector”. No obstante, también es cierto que se ha contribuido sustancialmente al fortalecimiento de la institucionalidad del Sistema en lo que a la consolidación de algunos instrumentos de programación, coordinación de donantes y ejecución se referirán como en su juridicidad.

2.2. Contribución de los resultados al proceso de integración centroamericana

Los resultados de los programas han contribuido al proceso de integración centroamericana, si bien no puede determinarse en qué medida se ha producido esta contribución.

Comentarios: El tiempo estimado para llevar a cabo una evaluación más profunda para cada uno de los programas/proyectos constituía en principio una de sus principales limitantes. No obstante, atendiendo a la información recabada en las fichas de evaluación por programas y a los criterios de evaluación definidos en cada caso, existen elementos que refuerzan la idea de que efectivamente los programas ejecutados han contribuido al proceso de integración centroamericana, en términos de apropiación. Por ejemplo, la mayoría de las instancias ejecutoras cuentan con el suficiente protagonismo para liderar y gestionar sus propios procesos, como ocurre con la puesta en marcha de una serie políticas públicas regionales que han sido apoyadas con la financiación del Fondo.

2.3. Pertinencia de la continuidad de las áreas

- a) La estructura durante esa etapa del Fondo es “más razonable”, puesto que sigue en mayor medida la propia estructura establecida por el SICA.

b) Se considera preferible mantener el ejercicio de priorización, pero no se han encontrado las razones por las que se interviene en unos de los ejes, y no en otros.

Comentarios: Las razones que respaldan esta concentración de líneas de actuación vienen establecidas en documentos de respaldo, como el acta de la IV Comisión Mixta llevada a cabo en el año 2014, por la que la AECID y la SG-SICA definieron de manera conjunta las áreas prioritarias de cooperación del Fondo España-SICA, a partir de las prioridades señaladas en documentos estratégicos como son el Plan Plurianual de trabajo del SICA, el Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012, así como en la evaluación intermedia de la primera etapa de la cooperación regional de España con Centroamérica. Su selección y definición se haya además justificada en la necesidad de responder a los siguientes criterios: la concentración de actividades y resultados, el principio de coordinación de la cooperación bilateral y regional, las propuestas del Código de conducta de la UE relativo a la división del trabajo en el ámbito de la política de desarrollo, la capacidad acreditada de gestión de las instituciones del SICA responsables de cada área, la posibilidad de realizar una formulación adecuada a las posibilidades e instrumentos de la integración y el respaldo de Estados Miembros del SICA y la sociedad civil centroamericana a las áreas de trabajo.

2.4. Buenas prácticas por eje

a) Algunos de los programas han incluido sistematizaciones, lo que es muy útil con fines de aprendizaje, comunicación y transferencia de conocimiento con otros agentes.

b) El trabajo compartido por varias instituciones se considera una práctica valiosa.

c) El Acuerdo Marco de Asociación entre el COMMCA y otros socios para el desarrollo ha sido reconocido como una práctica de éxito y un modelo a replicar en SICA.

d) La Negociación Conjunta y Compra de medicamentos permite la obtención de economías de escala y se están valorando las posibilidades de aplicación a otros ámbitos.

Comentarios: Se reconoce el valor agregado que han tenido los procesos de sistematización de experiencias de los procesos apoyados, por cuanto han contribuido a la transmisión de conocimientos, al fortalecimiento institucional y a una eficaz gestión del conocimiento, siendo todas ellas parte de las apuestas de la Secretaría General, por su carácter estratégico para el proceso de integración centroamericana y como elementos a potenciar en la formulación de la próxima fase.

III. COMENTARIOS GENERALES

El ejercicio de realizar una evaluación externa final se haya sustentado en la Guía para el Manejo del Fondo España-SICA como instrumento rector de los procesos de ejecución en cada fase. Desde la creación del Fondo esta ha constituido una práctica imprescindible para recabar evidencias sobre el impacto de los resultados en el marco de los programas y proyectos apoyados, así como sobre su aporte al proceso de integración regional.

Durante esta segunda fase se realizó una amplia variedad de evaluaciones y sistematizaciones puestas en marcha desde buena parte de las instituciones responsables de los programas ejecutados. Una de ellas fue la evaluación de medio término, que sin duda se ha constituido en un insumo complementario para esta evaluación final, no sólo por su nivel de análisis sobre la aplicación de los principios de la eficacia de la ayuda, sino también por su énfasis en los aspectos de gestión y procedimiento, que la evaluación final retoma y con los que ha enriquecido su análisis con enfoque multidimensional.

Los hallazgos y conclusiones obtenidos han sido valorados positivamente por parte de las instancias ejecutoras ante el reconocimiento de aspectos que aún requieren ser atendidos y mejorados, en términos de una adecuada aplicación del enfoque de gestión para resultados de desarrollo y ante la necesidad de continuar fortaleciendo las capacidades institucionales de los responsables de la formulación y seguimiento de los diferentes proyectos.

Por otra parte, el alto nivel de interlocución alcanzado entre la AECID y la institucionalidad del Sistema, a través del Fondo España-SICA ha constituido un elemento de especial valoración como parte del enfoque orientado al fortalecimiento institucional que ha caracterizado a esta segunda fase. En sintonía con los principios de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda, así como en atención al compromiso asumido en el marco de los programas apoyados por el Fondo para llevar a cabo una adecuada rendición de cuentas, este proceso de interlocución se vio reforzado con un evento de rendición de cuentas desarrollado entre finales del año 2013 y comienzos del año 2014, a través del cual se dieron a conocer los resultados obtenidos en la fase evaluada.

IV. RESPUESTA A LAS CONCLUSIONES

Conclusiones	Grado de aceptación	Respuestas
Conclusiones por dimensiones de los programas: Diseño		
C1. "Los programas y sus contenidos muestran un alto grado de pertinencia"	Aceptada	
C2. Los programas "han mostrado una importante capacidad de adaptación al contexto"	Aceptada	
C3. "El diseño individual de los programas es claramente mejorable"	Aceptada	En buena medida se debió a ser la primera experiencia sistemática para la mayor parte de las instituciones de utilizar la gestión basada en resultados
C4. La mayor parte de los socios han mostrado capacidades suficientes para desarrollar las tareas planteadas	Aceptada	Coincidimos en la evidente mejora de las capacidades institucionales del SICA en estos años
C5. "Los recursos financieros asignados a cada programa han estado mayoritariamente ajustados a las actividades previstas, lo que es consecuencia, entre otros factores, del importante ejercicio de concentración financiera realizado"	Aceptada	
C6. "El enfoque elegido por el Fondo para la incorporación del género en SICA ha favorecido que se incluyan algunos elementos en este sentido durante la ejecución de los programas, pero no la incorporación inicial en su formulación" ni la consolidación de un enfoque transversal	Aceptada	Es algo a mejorar en la nueva Fase del Fondo, y especialmente en la formulación de la Fase próxima
Conclusiones por dimensiones de los programas: Procesos		

Conclusiones	Grado de aceptación	Respuestas
C7. Los procesos de gestión técnica de los programas muestran un amplio margen de mejora	Parcialmente aceptada	Coincidimos en lo relativo a algunos de los instrumentos de seguimiento, también condicionados por las debilidades en las formulaciones iniciales
C8. El ritmo de ejecución de los programas puede mejorarse de manera que sea más homogéneo	Parcialmente aceptada	Aunque es cierto que puede realizarse un esfuerzo en tener en cuenta estas dificultades en la formulación, en muchos casos se depende del estado político de las instituciones involucradas
C9. "El nivel de ejecución alcanzado es claramente satisfactorio"	Aceptada	
C.10. "Los mecanismos de articulación y coordinación han funcionado satisfactoriamente"	Aceptada	
Conclusiones por dimensiones de los programas: Resultados		
C11. "Alto logro de los resultados definidos"	Aceptada	
C12. "Los programas han contribuido al fortalecimiento de las instituciones implicadas"	Aceptada	
C13. "La sostenibilidad económica de los programas presenta debilidades"	Parcialmente aceptada	Estando básicamente de acuerdo, también es cierto que la mayor parte de plazas creadas con el apoyo del Fondo se han mantenido por las instituciones una vez se eliminó su financiación
C14. La sostenibilidad técnica es simétrica con la económica, si bien la situación ha mejorado en el periodo actual	Aceptada	Es coincidente la opinión de los evaluadores con lo expresado en el apartado anterior
C15. La sostenibilidad institucional se encuentra garantizada	Aceptada	
C16. Se han detectado sinergias de la actuación regional sobre la construcción de algunas políticas nacionales	Aceptada	
Conclusiones globales: Cumplimiento de los objetivos por eje		

Conclusiones	Grado de aceptación	Respuestas
C17. los programas del eje de Fortalecimiento Institucional del Fondo España-SICA cumplen el objetivo de SICA en fortalecimiento institucional manera muy parcial	Parcialmente aceptada	Explicable por la formulación generalista de ese objetivo: “promover la calidad de la democracia y el respeto de los derechos fundamentales desde una participación efectiva de la ciudadanía, el ejercicio de los derechos humanos y las capacidades para promover el desarrollo, partiendo de la cohesión social como principio básico del sector. Sin embargo, si creemos que se ha contribuido sustancialmente al fortalecimiento de la institucionalidad del Sistema
C18. Los programas del eje de Seguridad Democrática “están contribuyendo” al logro del objetivo del SICA en materia de Seguridad Democrática	Aceptada	
C19. Los programas incluidos en el eje de Integración Económica han fortalecido las actividades económicas implicadas	Aceptada	
Conclusiones globales: Contribución de los resultados al proceso de integración centroamericana		
C20. Los resultados de los programas han contribuido al proceso de integración centroamericana, si bien no puede determinarse en qué medida se ha producido esta contribución	Aceptada	
Conclusiones globales: Pertinencia de la continuidad de las áreas		
C21. La estructura durante esa etapa del Fondo es “más razonable”, puesto que sigue en mayor medida la propia estructura establecida por el SICA	Aceptada	
C22. Se considera preferible mantener el ejercicio de priorización, pero no se han encontrado las razones por las que se interviene en unos de los ejes pero no en otros	Rechazada	Las razones vienen establecidas en los documentos de respaldo de la Comisión Mixta correspondiente, acordados conjuntamente por AECID y la SG-SICA
Conclusiones globales: Buenas prácticas por eje		
C23. Algunos de los programas han incluido sistematizaciones, lo que se muy útil con fines de aprendizaje, comunicación y transferencia de conocimiento con otros agentes	Aceptada	En la actual Fase se está incidiendo aún más en la necesidad de estas sistematizaciones para una eficaz gestión del conocimiento, y se potenciarán en la formulación de la próxima Fase

Conclusiones	Grado de aceptación	Respuestas
C24. El trabajo compartido por varias instituciones se considera una práctica valiosa	Aceptada	Esta forma de coordinación institucional se configuró como uno de los Principios orientadores de los programas a apoyar en la actual Fase del Fondo. Los programas así definidos han demostrado que permiten obtener resultados de mayor alcance, con mayor capacidad de ser difundidos y apropiados e, incluso, con un desarrollo más eficiente
C25. El Acuerdo Marco de Asociación entre el COMMCA y otros socios para el desarrollo ha sido reconocido como una práctica de éxito y un modelo a replicar en SICA	Aceptada	
C26. la Negociación Conjunta y Compra de medicamentos permite la obtención de economías de escala y se están valorando las posibilidades de aplicación a otros ámbitos	Aceptada	

V. RESPUESTA A LAS RECOMENDACIONES

Recomendaciones	Grado de aceptación	Respuestas	Acciones	Organismo al que corresponde impulsar/realizar la acción
Recomendaciones sobre priorización temática				
R1. Asumir como criterio de priorización "líneas existentes que hayan demostrado su aporte y que muestren su capacidad para obtener resultados 'prometedores'"	Aceptada	.	Incorporar este criterio entre los que la AECID y SGSICA definan para la siguiente fase	AECID SG-SICA
R2. Asumir como criterio de priorización "la existencia de apoyo político en los niveles institucionales que deban tener algún papel"	Rechazada	Ya se hace así, dado que los programas apoyados responden a políticas y planificaciones aprobadas por las instancias regionales, con el acuerdo de sus Consejos de Ministros.	Garantizar que dicho apoyo político se mantenga.	SG-SICA Instituciones ejecutoras
R3. Asumir como criterio de priorización "la inexistencia de solapamiento con las actuaciones de otras instancias o donantes"	Rechazada	Ya se hace así, por el mismo motivo aducido en la respuesta anterior. No hemos encontrado evidencias en la evaluación que indiquen lo contrario	Garantizar que dicho criterio se mantenga.	SG-SICA Instituciones ejecutoras
R4. "Priorizar las líneas que se considera que cuentan con una mayor relevancia estratégica para el SICA y, en segunda instancia, también para la Cooperación Española"	Rechazada	La formulación de los programas apoyados en la Fase 2014-2017 del Fondo partió justo de esa priorización, y de hecho todos ellos responden a las prioridades marcadas por el Plan de Acción del SICA, y a las componentes de mayor peso de políticas y estrategias apoyadas. Junto a las líneas prioritarias contenidas en el Plan Director de la Cooperación Española.	Elaborar un documento formal que justifique la selección realizada para la formulación de la siguiente fase del Fondo	SG-SICA AECID Instancias ejecutoras

Recomendaciones	Grado de aceptación	Respuestas	Acciones	Organismo al que corresponde impulsar/realizar la acción
R5. "Priorizar programas que cuenten con una vertiente que genere beneficios perceptibles" para la ciudadanía	Aceptada	La formulación de los programas apoyados en la Fase 2014-2017 del Fondo tomó como criterio fundamental la generación de bienes públicos regionales (lo que no era tan evidente en la fase anterior)	Mantener ese criterio en la fase siguiente del Fondo.	SG-SICA AECID
Recomendaciones sobre la definición de los Ejes				
R6. Otorgar una mayor prioridad al nivel de los ejes, de manera que dispongan de objetivos que puedan alcanzarse y que cuenten con un plan de trabajo general que permita integrar los avances	Aceptada	Dado que este nivel de planificación se hace en la programación a 4 años, esta recomendación será planteada en su momento cuando comience la definición de la siguiente Fase del Fondo	Elaborar un plan de trabajo por eje para la definición y priorización de éstos en la siguiente fase, que incluya impacto, objetivos y resultados	SG-SICA AECID
Recomendaciones sobre complementariedad				
R7. Definir con mayor precisión cómo se entiende la complementariedad con la cooperación bilateral	Parcialmente aceptada	Se está de acuerdo en la necesidad de precisar mejor la complementariedad y la coordinación con la Cooperación Española bilateral, pero no con la afirmación de que "se ha pasado de una visión del Fondo España-SICA donde la complementariedad tenía cabida a otra donde sólo se toma en cuenta el plano regional". Por otro lado, la complementariedad con la Cooperación Española debe extenderse a otros instrumentos	Elaborar un documento marco en el que se defina con precisión la coordinación. Una referencia podría ser la participación del Fondo en la formulación de los MAP de los países SICA, además de acciones desarrolladas con AACID y otros Fondos españoles	AECID
Recomendaciones sobre diseño y evaluabilidad				

Recomendaciones	Grado de aceptación	Respuestas	Acciones	Organismo al que corresponde impulsar/realizar la acción
R8. "Mejorar los diseños de los programas que aún no cuentan con un nivel de calidad deseable, así como los informes de seguimiento, de manera que se hagan más evaluables"	Aceptada	A tener en cuenta en la definición de la siguiente Fase del Fondo. La forma de conseguirlo estamos de acuerdo que sería mediante la capacitación del personal en gestión para resultados de desarrollo y a través de la mejora de la calidad de los informes de seguimiento, de manera que proporcionen información más relevante sobre las intervenciones e incrementen su evaluabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar capacitaciones en gestión de resultados, antes de la formulación de la siguiente fase del Fondo. • Incorporar el análisis de riesgos en las futuras planificaciones. • Mejorar el diseño de los indicadores en las futuras planificaciones. • Revisar el formato de los informes de seguimiento de manera que se mejore su evaluabilidad. 	Equipo Gestor
Recomendaciones sobre incorporación de enfoque de género				
R9. Avanzar en la incorporación del enfoque de género en los programas	Aceptada	Desde el Fondo España-SICA se considera que la vía adecuada sería contando con la asistencia de la Secretaría Técnica del Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica	Contar con el apoyo técnico a través de COMMCA y de la Unidades de Género de laSG-SICA y de la AECID para que orienten la formulación de los proyectos /programas de la siguiente fase. De este proceso se debe derivar un documento de base en materia de género para la formulación.	Equipo Gestor Secretaría Técnica del COMMCA SG-SICA AECID
Recomendaciones sobre mejora de la gestión				

Recomendaciones	Grado de aceptación	Respuestas	Acciones	Organismo al que corresponde impulsar/realizar la acción
R10. Definir un 'período transitorio' en el que pudiera recibirse asistencia técnica para la confección de TdR y acciones de capacitación	Parcialmente aceptada	Sería una propuesta a plantear a la Dirección de Administración y Finanzas de la SG-SICA. Sería interesante conocer el funcionamiento en otros organismos internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar cursos oficiales en la elaboración de TdR y procesos de licitación, en los que se cuente con el apoyo de otros organismos internacionales. • Organizar reuniones de responsables de contrataciones de la DAF con los encargados de cada Dirección / Unidad para formarles en este ámbito. • Divulgar desde la Unidad de compras y/o responsables de contrataciones los manuales existentes. 	Instituciones Ejecutoras SGSICA
R11. Mejorar la comunicación con las instituciones ejecutoras	Aceptada	Es cierto que se deben preparar en tiempo y forma, y de manera sistemática, las notas de reacción de los informes cuatrimestrales elaborados por las instituciones	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar de manera sistemática las notas de reacción a los informes cuatrimestrales. • Poner en marcha un manual de comunicación y visibilidad del Fondo España-SICA. • Mejorar el mecanismo de comunicación con el que se asegure que las instituciones ejecutoras presenten sus informes a tiempo, teniendo en cuenta los lineamientos contenidos en documentos de subvención o en la Guía para el Manejo del Fondo. 	Equipo Gestor
R12. "Sustituir la atribución de la financiación a los programas en lugar de a las instituciones"	Aceptada		Adoptar la recomendación.	Equipo Gestor

Recomendaciones	Grado de aceptación	Respuestas	Acciones	Organismo al que corresponde impulsar/realizar la acción
R13. Evaluar individualmente aquellos programas que concentran un mayor volumen de financiación.	Aceptada	Aún están por determinar y aprobar por el Comité de Seguimiento las evaluaciones a acometer antes del final de la Fase actual.	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez acabada la actual fase, evaluar individualmente aquellos programas con mayor volumen de financiación. • Incorporar en el presupuesto de cierre de la fase actual financiación para rendición de cuentas y evaluación. 	Equipo Gestor SG-SICA AECID
Recomendaciones sobre centralización de la formación en línea				
R14. Concentrar las acciones de formación en línea en la plataforma del Programa SICA de Capacitación en Integración Regional	Parcialmente aceptada	<p>Los programas apoyados sólo utilizan plataformas de la institucionalidad del SICA. De hecho, la del Programa SICA de Capacitación en Integración Regional ya concentra la del Programa Virtual de la SG-SICA, la Red de Expertos en Integración Regional y la Red de egresados de la Maestría en Integración Regional y Desarrollo.</p> <p>Por otro lado, es difícil integrar en ésta la plataforma de la Maestría en Integración Regional y Desarrollo, ya que los requerimientos específicos de ésta exigen que sea gestionada directamente por las Universidades implicadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar los esfuerzos de la SG-SICA para que la formación en línea se continúe haciendo a través del Programa SICA de Capacitación. • Apoyar los esfuerzos de coordinación de las instituciones del SICA en el ámbito de la gestión del conocimiento. 	SG-SICA

(comentarios EG) Recomendaciones sobre gestión: Aunque esta recomendación hace referencia a los lineamientos de los programas plurianuales, en su revisión se valoró que se debe contar con un criterios objetivos para aprobar reprogramaciones de actividades de un año a otro.