

Manual para el Establecimiento, Implementación, Seguimiento y Evaluación de los Marcos de Asociación País v.II

Tomo 1. Establecimiento
Tomo 2. Implementación y seguimiento
Tomo 3. Evaluación

EDICIÓN 2018 V2



MINISTERIO
DE ASUNTOS EXTERIORES, UNIÓN EUROPEA
Y COOPERACIÓN



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1 ¿QUÉ ESPERAR DE ESTE MANUAL?	5
1.2 PERIODO DE VIGENCIA DEL MARCO DE ASOCIACIÓN PAÍS	7
1.3 EL CICLO DEL MARCO DE ASOCIACIÓN PAÍS	7
2. GOBERNANZA, PARTICIPACIÓN Y COORDINACIÓN, Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	10
2.1 GOBERNANZA Y COORDINACIÓN DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA	11
2.2 ÓRGANOS DE PARTICIPACIÓN Y CONSULTA	11
2.3 ÓRGANOS DE COORDINACIÓN Y VALIDACIÓN	13
2.4 GOBERNANZA Y COORDINACIÓN ENTRE LOS DOS PAÍSES	18
2.5 ÓRGANOS DE APROBACIÓN Y FORMALIZACIÓN	18
2.6 GOBERNANZA Y COORDINACIÓN CON OTROS ACTORES	20
2.7 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL PROCESO: PRODUCTOS RESULTANTES Y HERRAMIENTAS CLAVE DEL PROCESO	20
TOMO 1. ESTABLECIMIENTO	23
3. ETAPA 0. PLANIFICACIÓN DEL PROCESO MAP	26
1.1. ¿QUÉ SE PRETENDE CONSEGUIR EN LA ETAPA 0?	26
1.2. ¿QUIÉNES PARTICIPAN EN ESTA ETAPA?	26
1.3. ¿QUÉ SE ENTREGA COMO DOCUMENTO?	27
1.4. PASOS DE LA ETAPA 0	27
4. ETAPA 1. ANÁLISIS	30
4.1 ¿QUÉ SE PRETENDE CONSEGUIR EN ESTA ETAPA 1?	30
4.2 ¿QUIÉNES PARTICIPAN EN ESTA ETAPA?	30
4.3 ¿QUÉ SE ENTREGA COMO DOCUMENTO DE ANÁLISIS?	30
4.3.1 <i>Contexto del país</i>	31
4.3.2 <i>Situación de la Cooperación Española</i>	33
4.3.3 <i>Análisis de la Estrategia Nacional de Desarrollo en base a las 5 P para no dejar a nadie atrás</i>	35
4.3.4 <i>Conclusiones</i>	36
4.4 PASOS DE LA ETAPA 1	36
5. ETAPA 2: ESTRATEGIA	38
4.1 ¿QUÉ SE PRETENDE CONSEGUIR EN LA ETAPA 2?	38
4.2 ¿QUIÉNES PARTICIPAN EN ESTA ETAPA?	39
4.3 ¿QUÉ SE ENTREGA COMO DOCUMENTO EN LA ETAPA 2?	39
5.3.1 <i>Resultados de Desarrollo Sostenible</i>	40
5.3.2 <i>Alianzas para la Estrategia</i>	54
5.3.3 <i>Seguimiento, evaluación y rendición de cuentas</i>	65
5.3.4 <i>Documento final</i>	72
5.3.5 <i>Pasos de la Etapa 2</i>	73
6. ETAPA 3. FIRMA DEL MAP	75
6.1 PREPARACIÓN DE LA FIRMA	75
6.2 FIRMA DEL ACUERDO	77
6.3 ACCIONES TRAS LA FIRMA	78
6.4 PASOS PARA LA FIRMA Y PUBLICACIÓN DEL MAP	78
6.5 OTRAS ACCIONES TRAS LA FINALIZACIÓN DE LA FASE I	79

TOMO 2. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	80
7. ETAPA 4. SEGUIMIENTO.....	84
7.1 ¿QUÉ SE PRETENDE CONSEGUIR EN EL SEGUIMIENTO?	84
7.2 ¿QUIÉNES PARTICIPAN EN EL SEGUIMIENTO?	85
7.3 ¿QUÉ SE ENTREGA COMO INFORME DE SEGUIMIENTO DEL MAP?	85
7.3.1 <i>Revisión y elaboración de una ficha por cada indicador.....</i>	<i>87</i>
7.3.2 <i>Medición de indicadores.....</i>	<i>88</i>
7.3.3 <i>Valoración del avance de los resultados de la CE.....</i>	<i>89</i>
7.4 PERIODICIDAD DEL SEGUIMIENTO	90
7.5 PERIODICIDAD DEL SEGUIMIENTO	91
7.5.1 <i>Pasos para la elaboración del Informe de Seguimiento del MAP en la CE.....</i>	<i>91</i>
 TOMO 3. EVALUACIÓN	 94
8. ETAPA 5. EVALUACIÓN Y REVISIÓN DEL MAP	95
 9. BIBLIOGRAFÍA	 96
ANEXO I. RELATIVOS A LA ETAPA 2 DE ESTRATEGIA.....	102
1. PAUTAS GENERALES PARA LA INTEGRACIÓN DE LAS PRIORIDADES TRANSVERSALES DE LA CE EN LOS MAP	102
2. PLANTILLA DE MARCOS DE RESULTADOS	107
3. PLANTILLA DE RED DE ALIANZAS	107
4. PLANTILLA DE MATRIZ DE RECURSOS FINANCIEROS	108
5. PLANTILLA MATRIZ DE RIESGO.....	108
6. ORIENTACIONES PARA ARTICULAR LOS PROGRAMAS EN LOS PAÍSES CON EL MAP	110
ANEXO II. RELATIVOS A LA ETAPA 3 DE FIRMA.....	112
PLANTILLA DE ACTA DE COMISIÓN MIXTA CON ANEXOS.....	112
ACTA DE LA XX REUNIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA.....	2
ANEXO 1. RELACIÓN DE INTEGRANTES DE LAS DELEGACIONES OFICIALES DE ESPAÑA Y DE... ..	4
ANEXO 2. MARCO DE ASOCIACIÓN ESPAÑA – XXX 20XX-202X	5

1. INTRODUCCIÓN

1. El **Marco de Asociación País (MAP)** es el **instrumento de planificación estratégica geográfica bilateral de la Cooperación Española (CE) en desarrollo Sostenible. Se diseña para apoyar la implementación** de la **Agenda 2030** y de las estrategias y planes de desarrollo del país asociado y de la Cooperación Española. El MAP lleva a la práctica la misión de la CE: favorecer y estimular el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a través de los instrumentos de financiación del desarrollo sostenible en línea con la Agenda de Acción de Adís Abeba y de este modo contribuir a erradicar la pobreza en sus múltiples dimensiones, construir la resiliencia de personas y comunidades, reducir las desigualdades y todas las formas de discriminación, y defender y promover los derechos humanos y las libertades fundamentales, con especial énfasis en la igualdad de género, y el respeto a las diversidades, así como los modelos de producción y de consumo sostenibles, la conservación del planeta y la lucha contra el cambio climático, como elementos transversales prioritarios de la CE.
2. El MAP, entendido como una estrategia de asociación de los actores españoles con el país asociado, es un **diálogo conjunto** que refuerza 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 trabajar en el marco del ODS 17 promoviendo sinergias para la creación de alianzas con nuestros países asociados, con todos los actores y a todos los niveles y usando todos los medios de implementación para la consecución de los ODS.
3. Efectivamente, el MAP es un **proceso** que lleva a la máxima expresión el ODS 17 de la Agenda 2030 y conlleva el impulso de una mayor **apropiación**, generación de **alianzas**, gestión basada en **resultados y transparencia** del trabajo 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 en el acuerdo, trabajar de forma conjunta con otros donantes para ser colectivamente más eficaces, y tender hacia una mayor transparencia y rendición de cuentas mutua. El compromiso establecido en la Agenda 2030 de *no dejar a nadie atrás* y el trabajo en torno a los principios de la Agenda de Eficacia serán las orientaciones fundamentales del acuerdo.
4. El MAP tiene que obtener una **visión estratégica, global y coherente del conjunto de la CE**, evitando reflejar un sumatorio de intereses de los diferentes actores. El MAP debe buscar ser el resultado del **consenso de los actores de la CE**, si bien la ausencia de este no será impedimento para su elaboración y firma, recayendo la responsabilidad última del proceso en la Dirección General de Políticas para el Desarrollo Sostenible (DGPODES) de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional (SECI) del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación (MAUC).
5. El MAP es una herramienta esencial para mejorar la **eficacia de la CE en alianza con el país asociado**, si bien son precisos esfuerzos específicos adicionales para mejorar la coordinación e implicación en su ejecución, seguimiento y evaluación de todos los actores españoles involucra-

dos. Se recomienda por tanto que los actores de la CE lo utilicen como insumo para orientar la elaboración de las convocatorias de libre competencia.

6. Los MAP se sustentan en la firma del acta de la Comisión Mixta (COMIX) y, atendiendo a su naturaleza jurídica, se consideran acuerdos internacionales administrativos según la tipología establecida en la *ley 25/2014, de 27 de noviembre, de Tratados y otros Acuerdos Internacionales*, por lo que **tienen respaldo normativo además de político**.
7. El **inicio y vigencia** de un MAP está determinado por la estrategia y planificación del país asociado. Por su parte, la Comunicación Anual de la Cooperación Española propone los MAP a iniciar durante el año natural correspondiente.
8. 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 de PC es la adopción de un documento político de estrategia entre la UE y los EEMM con el Gobierno del país asociado. **La CE apoya y participa en la PC buscando las máximas sinergias posibles entre ambos ejercicios**. Para ello, la Cooperación Española ha elaborado el “Manual de la Cooperación Española para la Programación Conjunta de la UE”, disponible en la Biblioteca digital.
9. Con el objetivo de velar por la **Coherencia de Políticas para el Desarrollo Sostenible**, es muy recomendable que el MAP proporcione información de los distintos flujos (AOD y AOTDS/TOSSDfondos conocidos como Apoyo Oficial Total para el Desarrollo Sostenible por sus siglas en inglés) que contribuyen al desarrollo sostenible. Estos incluyen los correspondientes a actores de la Cooperación Española en el país asociado, o con su población en España. Es conveniente reflexionar y minimizar los impactos y efectos adversos que las distintas políticas aplicadas por los actores españoles pudieran tener en el país, utilizando para ello los espacios que este manual ofrece.

1.1 ¿Qué esperar de este manual?

10. Este manual ofrece una serie de pautas para guiar el proceso de establecimiento de los MAP y está especialmente dirigido a las personas y equipos (técnico y directivo) que tienen una responsabilidad directa en los mismos.
11. Para que el MAP tenga sentido y utilidad, **necesita adaptarse a la situación de cada uno de los países**. Sin embargo, no es objeto de este manual establecer particularidades. Este Manual no da “recetas”, sino que trata de orientar el modo de establecer relaciones de calidad. **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 asociado**. En todo caso, el Manual es un documento de “máximos”, es decir, en él se describen los contenidos y los procesos a llevar a cabo en un MAP de máxima involucración de la Cooperación Española, teniendo en cuenta que cada proceso deberá dimensionar el alcance de su MAP.

12. **Esta versión del Manual es una revisión del Manual de 2018**, fruto de la experiencia obtenida en la elaboración de MAP durante 2018 y 2019, y del conocimiento más profundo de la Agenda 2030, de la Agenda de Acción de Adís Abeba, de cuestionarios remitidos a algunas de las OTC que firmaron su MAP en 2019, y de un análisis de las lecciones aprendidas en estos procesos. Como principales novedades destacan la modificación del índice y la estructura del contenido del MAP, para adecuarlo a la Agenda 2030; se ofrecen también directrices específicas para organizar, coordinar y dinamizar a los diferentes actores y grupos de trabajo que se ponen en marcha en este proceso, tanto en sede como en cada país, con la participación del conjunto de actores de la CE. Asimismo, se aborda la planificación de otros flujos más allá de la AOD, como lo contemplado en los INFF y el cómputo TOSSD.
13. En esta nueva versión, el Manual se divide en tres tomos para facilitar su manejo, lectura y aplicación. Por una parte, el primertomose limita a la parte de **elaboración y firma** del MAP. En lo referente al **seguimiento del MAP y a su sistema de evaluación y revisión**, se seguirá lo dispuesto en los tomos “2. Implementación y seguimiento” y “3. Evaluación”, si bien se tendrán en cuenta las anotaciones que se incluyen al respecto en este primer tomo.
14. Adicionalmente, se ha desarrollado un conjunto de herramientas prácticas para, por un lado, mejorar la organización y aprovechamiento del trabajo de los equipos involucrados y, por otro, lograr el alineamiento de todos los actores a lo largo del proceso¹. Esto no quiere decir, a tenor de lo contemplado en el párrafo **11** (enfoque de máximos), que todos los MAP deban incorporar todas ellas: en un país con menor presencia de la CE, los procesos serán menos complejos y adaptados a la realidad de la presencia de la CE.
15. Este Manual dispone de **Anexos** en donde se recogen documentos de especial relevancia para elaborar el manual MAP, y de una **Biblioteca digital**, con acceso limitado a los participantes en el proceso MAP, con documentos útiles para el trabajo (herramientas), así como aquéllos generados por las propias OTC y que puedan aprovechar en otras OTC. Para su gestión y utilización, se ponen a disposición un sistema telemático que permite el acceso personalizado. Su descripción y directrices de uso se recogen en el manual “Gestión documental del MAP mediante CIRCABC”.
16. Habrá que tener en cuenta además que **el MAP es un documento vivo** y está sometido a un **proceso permanente de adaptación y actualización** a través de ejercicios de seguimiento y revisión periódicos. Nuestra intención es reflejar los aprendizajes en el manual, alimentando nuestra práctica por todas las vías posibles (aprendizaje interno en la Cooperación Española, de otros actores en el ámbito de la UE o los procesos de Programación Conjunta, o de la OCDE y sus grupos de trabajo especialmente en temas de eficacia), de forma que puedan ser aprovechados por toda la Cooperación Española, y sin generar confusión en esta dinámica, para lo que nos apoyaremos en instrumentos tecnológicos para favorecer este hábito.

¹ Estas herramientas consisten en plantillas Word y Excel, además de modelos de presentaciones PowerPoint, con el objetivo de normalizar los documentos de trabajo de este ejercicio.

17. Para cualquier sugerencia o comentario relacionado con este documento, se pueden dirigir a la dirección de correo *metodologia.planific@maec.es*.

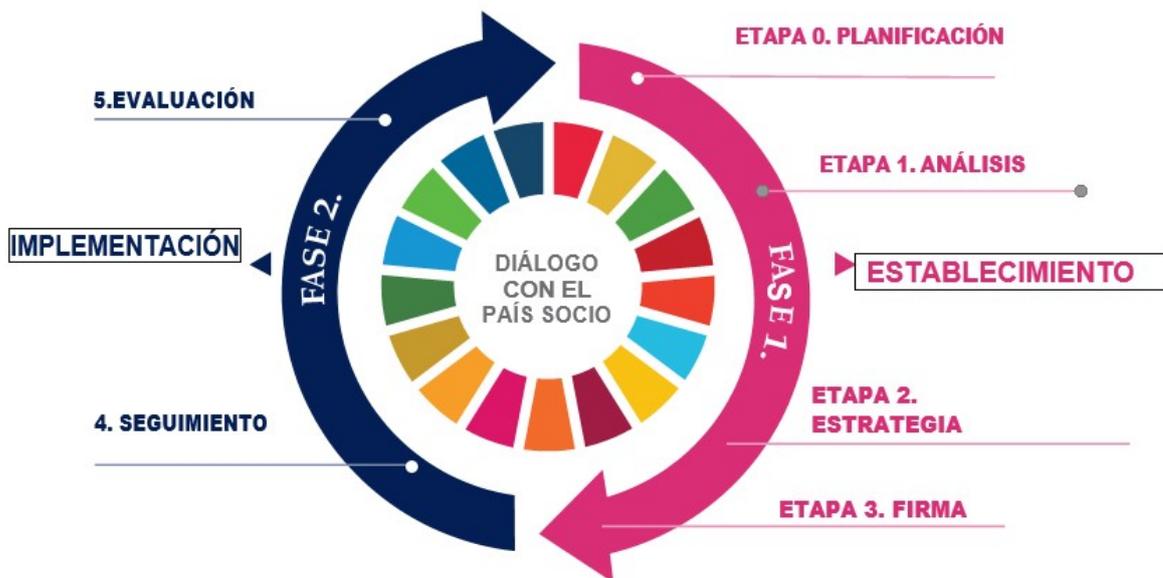
1.2 Periodo de vigencia del Marco de Asociación País

18. El periodo de vigencia – fechas de inicio y finalización – de cada MAP se vincula, en primer lugar, 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 en segundo término con los ejercicios de PC de la UE, en caso de que éstos se realicen en el país y según lo dispuesto en el documento “Manual de la Cooperación Española para la Programación Conjunta de la UE”, y se tratará de coordinar y armonizar con los procesos de planificación de otros donantes. En general, se estima una **duración del MAP de entre 4 y 5 años**.
19. En caso de que se tome una decisión de **prórroga**, se comunicará al gobierno del país asociado a través de una nota verbal remitida por la Embajada a instancias de la Dirección Geográfica correspondiente de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), previamente consensuada con DGPOLDES. AECID informará a SECI, Embajada y DGPOLDES del intercambio de Notas Verbales entre los gobiernos al respecto de dicha prórroga. Entre las Herramientas facilitadas se incluye modelos para estas notas.
20. En todo caso, hay que tener presente que el MAP, como estrategia de asociación, debe ser flexible ante posibles cambios que se puedan producir. Por ello, se podrán **incorporar modificaciones durante su implementación** si así se considera y siempre de mutuo acuerdo entre las partes (por ejemplo, añadir nuevos resultados al marco, modificar zonas geográficas de intervención, etc.). Estas modificaciones se realizarán **a través de las comisiones (técnica y estratégica) y con la aprobación de DGPOLDES**. Los cambios se establecerán mediante adendas al Anexo II del acuerdo (el MAP).

1.3 El ciclo del Marco de Asociación País

21. El ciclo del MAP consta de dos Fases: Fase I de Establecimiento y Fase II de Implementación. No se trata de un proceso lineal ya que ambas fases se retroalimentan entre sí.

Figura 1. El ciclo del Marco de Asociación País

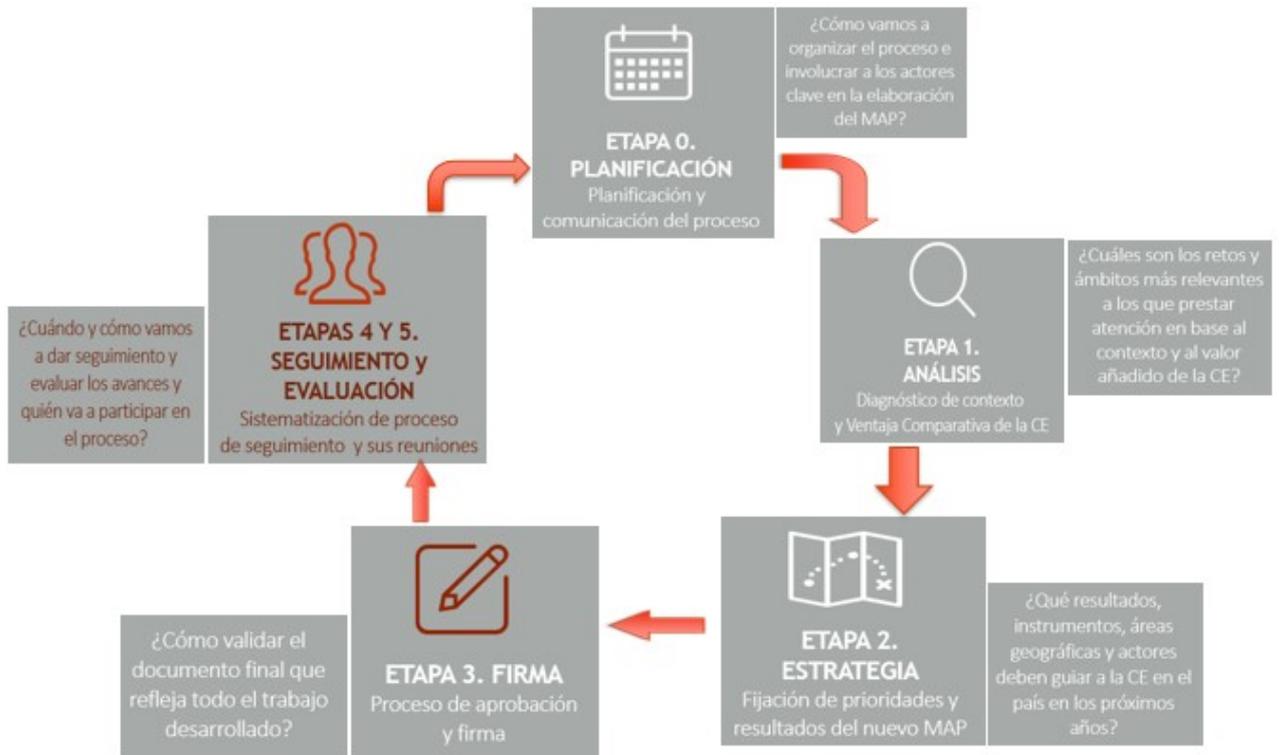


22. La **Fase I de Establecimiento** se subdivide en: Etapa 0 de Planificación, Etapa 1 de Análisis, Etapa 2 de Estrategia y Etapa 3 de Firma.

23. La **Fase II de Implementación** incluye: Etapa 4 de Seguimiento y Etapa 5 de Evaluación y Revisión.

24. Para aclarar la estructura del ciclo se definen a continuación cada una de las etapas con más detalle, teniendo en cuenta que no todos los pasos descritos son estrictamente esenciales (a tenor de lo establecido en el párrafo 11) ni secuenciales, es decir, se pueden solapar. En todo caso, en este documento se trata de establecer una hoja de ruta que ayude a visibilizar el camino a seguir y a comprender mejor en qué momento del proceso nos encontramos.

Figura 2. Etapas del ciclo del Marco de Asociación País



2. GOBERNANZA, PARTICIPACIÓN Y COORDINACIÓN, Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

25. **Dada la ambición y amplitud de la Agenda 2030, el MAP, por su carácter de estrategia compartida y de alianza con el país, debe ser participativo, integrar el mayor número de actores de desarrollo, mantener el dialogo estrecho y trabajo conjunto tanto con el país asociado (gobierno, instituciones públicas, sector privado y organizaciones de la sociedad civil²) como con otros donantes.**
26. La **coordinación general**³ de la elaboración, seguimiento y evaluación del MAP será competencia del MAUC, concretamente de la Subdirección General de Planificación y Coherencia de Políticas, con competencias en planificación bilateral de la DGPOLDES. Para ello, contará con el apoyo de la AECID y de las UCE.
27. La participación de los actores en el MAP es imprescindible para contar con un análisis y una estrategia sólidos y aterrizados en la realidad. Si bien se potenciará una participación selectiva priorizando la “calidad” sobre la “cantidad” para evitar que el proceso se convierta en un ejercicio lento e inmanejable.
28. Se establecerán mecanismos de participación y representación efectiva que permitan recoger la voz de todas las entidades, aunque no todas ellas estén presentes en todos los órganos y espacios de trabajo. Para ello, siguiendo lo considerado en el párrafo 11 (máximos), se distinguirá entre: procesos y espacios de **comunicación y consulta**, donde la representación de actores será amplia; y procesos y espacios más ejecutivos para el **análisis y toma de decisiones**, donde la participación será más selectiva y representativa.
29. La Etapa 0 de Planificación tiene por objeto, entre otros, definir estos espacios e informar a los actores que participan sobre el significado y alcance de su participación en el MAP. Igualmente importante es simplificar los mensajes y cuidar la comunicación hacia el exterior, informar de los aspectos clave e ineludibles del proceso y comunicar qué se espera de ellos.

² Este manual se alinea con la definición de Organizaciones de la Sociedad Civil (CSOs) acordada por el Grupo Asesor sobre Organizaciones de la Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda del CAD: "CSOs can be defined to include all non-market and non-state organisations outside of the family in which people organise themselves to pursue shared interests in the public domain. They cover a wide range of organisations that include membership-based CSOs, cause-based CSOs and service-oriented CSOs. Examples include community-based organisations and village associations, environmental groups, women's rights groups, farmers' associations, faith-based organisations, labour unions, co-operatives, professional associations, chambers of commerce, independent research institutes and the not-for-profit media". OECD (2011), *How DAC Members Work with Civil Society Organisations: An Overview*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/43267654-en>.

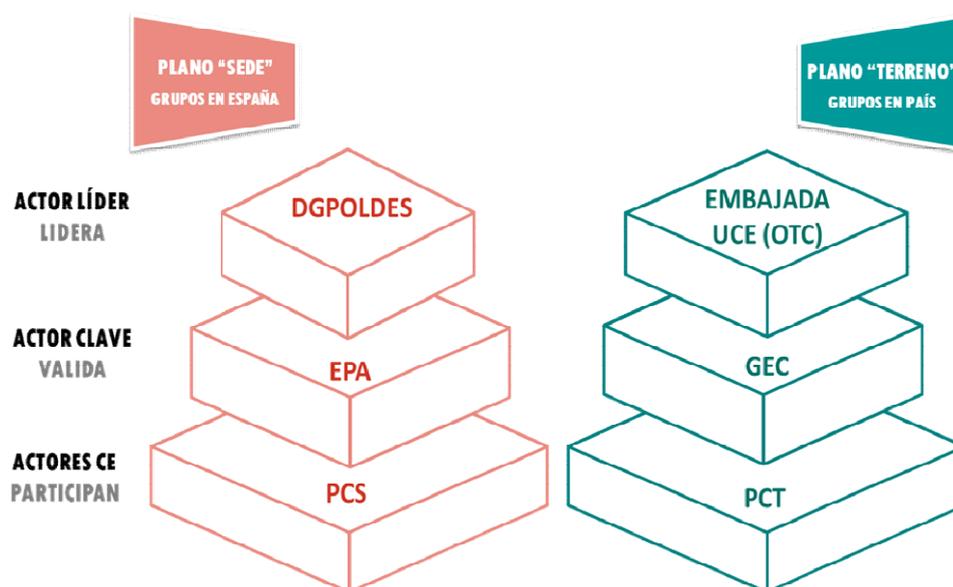
³<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2020-7437> (Artículo 14)

30. Una cuestión trascendental del trabajo de cada MAP está relacionada con la organización de los diferentes actores clave involucrados tanto en sede como en terreno. Hay diferentes niveles o planos en los que es necesario establecer órganos de gobernanza y los actores involucrados para **liderar, contribuir, validar y participar** en los procesos del MAP.

2.1 Gobernanza y coordinación de la Cooperación Española

31. En la figura que sigue aparecen los **actores de la Cooperación Española** involucrados en el proceso MAP, así como el papel principal que juegan.

Figura 3. Actores de la CE y sus roles en el proceso MAP



2.2 Órganos de participación y consulta

32. Tanto en terreno como en sede, será necesario articular espacios de participación y comunicación en los que se fomente la presencia y contribuciones de los actores de la CE en el país asociado, a través de mecanismos en momentos clave del proceso, pero menos intensiva en tiempo.
33. A lo largo del proceso MAP se potenciará la **participación de las organizaciones de la sociedad civil** en aquellos ámbitos en los que presente **experiencia y conocimiento** o tenga **capacidad de obtener resultados relevantes**. En aras de maximizar la implementación de la Agenda de Adís Abeba de Financiación para el Desarrollo y apalancar los máximos recursos, se buscarán las **alianzas con el sector privado** a través de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD) y otros

instrumentos. Será importante contar con la participación de las organizaciones especializadas de los países, en Derechos Humanos, igualdad de género y sostenibilidad para velar por la correcta integración de las prioridades transversales.

34. El proceso MAP requiere esfuerzo y dedicación, por lo cual al inicio del establecimiento de un MAP **cada actor, en diálogo con los actores líderes en sede (DGPOLDES) y en terreno (OTC), podrá decidir el rol que quiere asumir en el proceso.** Este rol puede cambiar a lo largo de la vida del MAP.

35. Una de las consecuencias positivas de la pandemia es el acercamiento telemático entre sede y terreno, aspecto que debe aprovecharse en este proceso de MAP. De esta forma, se potenciará la participación de actores de uno y otro lado en sus ámbitos contrarios, es decir, se buscará una mayor participación de sede en los órganos gestionados en terreno y viceversa.

36. Plataforma de Consulta en Sede (PCS):

- Participantes: todos los actores de la CE. Los contactos son los puntos focales de cada institución en sede para los procesos MAP, si bien se permite la participación de actores en terreno.
- Funciones:
 - Facilita 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 del MAP, tanto en la fase de Elaboración como en la de Implementación.
 - Fomenta y articula alianzas estratégicas entre los distintos actores.
 - Proporciona información sobre el mapeo de políticas, tanto AOD como no AOD (AOTDS/TOSSD), para contribuir a la Coherencia de Políticas para el Desarrollo Sostenible (CPDS).
 - Revisa y hace aportes a los borradores de cada etapa y al borrador final.
 - Se utilizarán herramientas informáticas que faciliten el intercambio y la gestión de la información y de la documentación.
 - Garantiza un enfoque global y estratégico con visión de desarrollo sostenible y de conjunto evitando ser un sumatorio de intereses.

55. Plataforma de Consulta en Terreno (PCT):

- Participantes: todos los actores de la CE con presencia en terreno sean estos financiadores o ejecutores: OTC, otras UCE (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, sector privado, sindicatos, etc. También se permite la participación de actores en sede.

Cada institución deberá establecer puntos focales para los procesos MAP y mantener informada a la OTC en caso de cambio de estos, así como la continuidad o no de su presencia en el país.

- Funciones:
 - Favorece la comunicación, participación y complementariedad de los diferentes actores de la CE en el país a lo largo del proceso del MAP.
 - Tendrá un papel relevante en el análisis conjunto y diagnóstico permanente de la realidad del país que permita su actualización y reflexionar sobre el rol de los diferentes actores de la CE en el contexto cambiante.
 - Promoverá el intercambio, la información y la sistematización de las actividades/intervenciones de la CE en el país y compartirá los resultados del seguimiento y evaluaciones realizadas.

2.3 Órganos de coordinación y validación

56. Los órganos de coordinación y validación son los **encargados de acompañar y participar en el diálogo político y reuniones técnicas**, proporcionar orientación estratégica y tomar las decisiones sobre validación de las diferentes etapas y productos asociados a lo largo del proceso del MAP. Están formados por actores que, por su peso o relevancia en el país asociado, puedan tener un papel preferente en el diálogo entre socios o en la coordinación en temas específicos. En función de cada contexto, podrán ser mecanismos de participación **selectiva y representación efectiva** que permitan recoger la voz de **todas las entidades**, aunque habrá casos en los que, dado lo nutrido de la CE, un número selectivo de entidades actuarán en **representación del resto**. Por parte española los órganos de coordinación y validación son:

57. Equipo País Ampliado (EPA):

- Participantes: órgano compuesto, en sede, por AECID (la dirección geográfica informará a los departamentos oportunos de la AECID)⁴, OTC, DGPOLDES y otras instituciones relevantes en el proceso del MAP, y en terreno, por la OTC, otras UCE y representantes relevantes de GEC si la OTC así lo considera.
- La participación de otros actores en el EPA seguirá los siguientes criterios de relevancia del actor:
 - El volumen financiero de su cooperación con el país asociado.
 - El conocimiento de la realidad del país y experiencia en el mismo, especialmente en el sector previsiblemente priorizado en el MAP.
 - La existencia de planificación específica en el país por parte del actor.

⁴Vinculación orgánica con la OTC y especialización técnica en planificación dentro de la estructura AECID: **Dirección geográfica y la UPEC**. Adicionalmente podrán participar, por las especificidades país, otros miembros de AECID de los Depots. de: Cooperación Sectorial (temáticas priorizadas en MAP), de ONGD, de Cooperación Multilateral, de la Oficina de FONPRODE y Cooperación Financiera, representante de Cooperación Delegada, de la Secretaría General, y de otros instrumentos de interés en el país (Fondo del Agua, Programa Patrimonio, OAH, etc.).

- DGPOLDES lidera el EPA, invitará al inicio del proceso a participar a los miembros de la PCS y convoca las reuniones.
- Funciones:
 - Facilita la comunicación, coordinación y complementariedad de la CE en sede y en coordinación con el terreno a lo largo del proceso, así como durante el periodo de vigencia del MAP.
 - Actúa al mismo nivel que el GEC en la toma de decisiones y resolución de problemas.
 - Discute los comentarios y dudas surgidos en la PCS
 - Revisa, hace aportes y valida los borradores de cada etapa y el borrador final.

Para asegurar su buen funcionamiento se utilizarán herramientas informáticas que faciliten el intercambio de información.

58. Grupo Estable de Coordinación (GEC):

- Participantes: el GEC es un órgano existente en terreno y está compuesto por las instituciones y entidades de la CE presentes en terreno, si bien se valorará la posibilidad de incorporar en el mismo a representantes de la CE en sede (como el consejero técnico o el técnico país de la AECID en sede, personal de DGPOLDES u otros actores de la CE interesados)
- El GEC estará compuesto, con carácter general, por la 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, sindicatos y sector privado.
- Si la presencia de la CE en el país fuese muy extensa, el GEC podrá tener carácter representativo. La representación podrá ser rotativa en colectivos numerosos, como ONGD, empresas o universidades. En este caso, el GEC estará constituido por instituciones y entidades de la PCT cuyas aportaciones se consideren relevantes y que se hayan comprometido a participar de manera continuada en el proceso MAP.
- Se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:
 - En el caso de que consejerías o agregadurías de la Embajada no tengan presencia en el país objeto del MAP y dependan de otro país vecino, se les hará partícipes a través de medios telemáticos.
 - Las empresas presentes en el país podrán participar o ser representadas por otra institución, como la Oficina Económica y Comercial o empresas específicas o cámaras de comercios.
 - Es deseable que los actores designados tengan capacidad de representación y de toma de decisiones, así como suficiente legitimidad para participar en el diálogo en terreno.
 - Los representantes del GEC de instituciones y entidades fuera del ámbito de la Embajada serán nombrados por sus superiores en sede.

- La composición del GEC será lo más plural e inclusiva posible en aras de establecer una estrategia de asociación coherente del conjunto de la CE con el país asociado.
 - Los participantes en el GEC deberán garantizar la coordinación con su sede.
- La OTC⁵ liderará el GEC y convocará sus sucesivas reuniones.
- Funciones:
- Asegura la comunicación y facilita la coordinación, colaboración, concertación, coherencia y complementariedad de los actores de la CE en el país a lo largo de todo el ciclo MAP para lograr una mayor eficacia y eficiencia de la CE.
 - Participa y acompaña el ciclo completo 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 valida las posibles actualizaciones.
 - Construye un diálogo técnico con el país asociado (gobierno e instituciones nacionales y locales, sector privado, universidades, sindicatos y organizaciones de la sociedad civil).
 - Lleva a cabo un proceso de análisis conjunto y diagnóstico permanente sobre la realidad del país, que permita actualizarlo y reflexionar sobre el papel de los diferentes actores de la CE en el contexto cambiante.
 - Establece una estrategia integral y coherente, garantizando 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 por la CE.
 - Identifica las prioridades estratégicas alineadas con las prioridades locales y con las directrices de la política española de cooperación, en el marco de la Agenda 2030.
 - Intercambia la información y la sistematización de las actividades de la CE en el país y comparte los resultados del seguimiento y evaluaciones realizadas.
 - Propone la creación de grupos de trabajo o comisiones específicas.
 - En caso de no estar formados los diferentes Grupos de Trabajo (GdT), propone su constitución realizando un primer análisis de actores, basándose en el trabajo realizado en el MAP anterior, en su marco de resultados y cuadro de asociación, y en el análisis de la ventaja comparativa. Así, puede utilizarse la herramienta Red de Alianzas, que se desarrollará en profundidad más adelante. A continuación, se convocará a una reunión informativa a los actores identificados para constituir los GdT e indicarles el modo de trabajo de esta etapa.

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.”

Tabla 1. Recomendaciones y criterios para la conformación del GEC y del EPA

GEC	<p>Tiempo y trayectoria de trabajo en el país y/o capacidad de obtener resultados relevantes</p> <p>Experiencia y especialización en los sectores/temáticas prioritarias y transversales</p> <p>Presencia actual o prevista en el país a través de delegaciones, personal expatriado y personal local</p> <p>Interlocución/acuerdos con las autoridades en el sector/temática</p> <p>Convenios, programas y proyectos en ejecución en el país</p> <p>Responsabilidades en áreas estratégicas de la política exterior en el país (comercial, inmigración, seguridad, cultural, laboral, etc.)</p>
EPA	<p>Unidades de la AECID relevantes en el MAP específico. Especialmente, la UPEC, el departamento sectorial, departamentos instrumentales (FCAS, FPD, ONGD, Multilateral), OAH en contextos con acción humanitaria no esporádica, unidades gestoras de programas culturales para el desarrollo</p> <p>Otras instituciones relevantes: por su experiencia sectorial o del país específico, financiadoras de montos considerables, o ejecutoras de intervenciones destacadas por motivos políticos, técnicos o financieros, o con interés y voluntad en participar en las etapas del MAP</p>

59. **Órganos/Actores líderes:** son los actores encargados de liderar el proceso del MAP y velar por su buen desarrollo, cumplimiento de requisitos técnicos y asegurar un adecuado nivel de participación tanto en sede como en terreno. Su responsabilidad incluye la coordinación de los diferentes actores y de los órganos que se crean para ello.

Dirección General de Políticas de Desarrollo Sostenible (DGPOLDES):

- Es la unidad responsable de los procesos MAP, adscrita a la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional (SECI) del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. Dentro de ésta, la coordinación corresponde a la Subdirección General de Planificación y Coherencia de Políticas, quien trabaja con el apoyo de AECID.
- Funciones:
 - Realiza la coordinación general de la elaboración y seguimiento del MAP.
 - Lidera el proceso en España.
 - Prepara el inicio del MAP y apoya su implementación.
 - Facilita asesoramiento y apoyo metodológico.
 - Constituye y coordina la PCS y garantiza su participación.
 - Al inicio de cada MAP, invita al conjunto de la PCS a participar en el ejercicio MAP formando parte del EPA.

- Revisa los borradores de las diferentes etapas, verificando su coherencia interna, la calidad de los contenidos y evitando posibles contradicciones en la lógica de la estrategia.
- Ofrece orientaciones precisas, contrastadas con AECID y con otros actores, para proveer mensajes claros y en unos plazos razonables, dejando la suficiente autonomía a los órganos en terreno, conocedores con más detalle de la situación local.
- Para facilitar el apoyo al GEC, mantiene comunicación directa con las OTC, junto con AECID sede, de forma que se generen mayores sinergias.
- Contará con un equipo permanente de trabajo⁶, una persona que coordine internamente el proceso y una dirección específica de correo electrónico para canalizar las peticiones.
- Prepara los documentos para elevar el MAP a Consejo de Ministros y su posterior publicación en Boletín Oficial del Estado (BOE).

Oficina Técnica de Cooperación (OTC):

- La OTC trabaja con una doble competencia: como oficina de la AECID en terreno y como responsable de la CE en el país en el que se ubica. Para el desarrollo del MAP, la OTC asignará un punto focal que será, preferentemente, un responsable de programa.
- Es objetivo de la OTC organizar el trabajo y responsabilidades en relación con el MAP entre sus miembros y la embajada. Es clave su relevancia en el proceso.
- Funciones:
 - Lidera el proceso del MAP en terreno.
 - Elabora los borradores de cada etapa, el borrador final, y del Acta de la Comix.
 - Es la pieza clave de la planificación del trabajo, coordinación de tareas y complementariedad entre actores sobre el terreno en todas las etapas del MAP.
 - Facilita/impulsa la participación de todos los actores de la CE con presencia en el país, especialmente a través del GEC y de la PCT, y la colaboración entre ellos.
 - Organiza, gestiona y lidera reuniones de presentación, seguimiento y evaluación del proceso con otros actores locales, donantes, y actores de la CE.
 - Coordina la constitución del GEC y la PCT, y lidera su funcionamiento, en el que desempeña además el rol de secretaría técnica.
 - Explica y busca la participación de los actores de la CE en el terreno (especialmente los más relevantes por trayectoria, experiencia o volumen de actividades en el país).
 - Transmite la importancia y utilidad del MAP a los actores de la CE, describe con claridad el proceso, así como las expectativas de los actores involucrados.

⁶El 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 en: marcos.asociacion@maec.es

- Participa en las reuniones del EPA.

2.4 Gobernanza y coordinación entre los dos países

60. En la siguiente figura se muestran los grupos mixtos que involucran a representantes de España y del país asociado, según lo establecido en el párrafo 11. Estos grupos tienen por objetivo ser espacios de trabajo conjunto en las fases del MAP. Contarán con participación de actores de la CE y del país asociado, y juegan un papel esencial en terreno.

Figura 4. Grupos y representantes de España y del país asociado que participan en el MAP



2.5 Órganos de aprobación y formalización

61. Los órganos de aprobación y formalización tienen la función y la legitimidad para aprobar y firmar el MAP. Estos órganos son:

62. Secretaría de Estado de Cooperación Internacional (SECI)

- La SECI junto con su Comité de Dirección, compuesto por la persona titular de la SECI, la Dirección de la DGPODES y de la AECID, es el órgano máximo para el MAP por parte española.
- Función: una vez validadas todas las etapas de elaboración del MAP, se elevará el documento final desde terreno para aprobación por parte del Comité de Dirección, como paso previo a la firma en la Comisión Mixta.

63. Institución Nacional Rectora (INR)

- La INR es la unidad administrativa responsable de la cooperación internacional para el desarrollo en el país asociado. Suelen ser Ministerios de Planificación, Asuntos Exteriores o Economía.
- Función: a través de la INR, representante del Gobierno del país asociado, una vez validadas todas las etapas de elaboración del MAP, se elevará el documento final para su aprobación final, como paso previo a la firma en la Comisión Mixta.

64. Comisión Mixta (COMIX)

- Participantes: representantes del Gobierno de ambos países designados para esta firma.
- Función: formalizará el MAP con el país asociado mediante la firma del Acta de la Comisión Mixta (COMIX) que incluirá el documento MAP como anexo.

65. Comisión líder. La Comisión Estratégica

- Es el órgano político y estratégico en terreno para el MAP. Supone un canal continuo de diálogo y trabajo con el país asociado a lo largo del proceso MAP, a través de su gobierno.
- Participantes: actores clave de la CE y del país asociado en el terreno al más alto nivel, fundamentalmente la Embajada con el apoyo de la OTC, y el Ministerio competente en la Cooperación al Desarrollo del país asociado. Nombrada en acuerdo entre la Embajada española y la Institución Nacional Rectora. Se podrán incorporar a esta Comisión representantes de la CE en sede de especial rango e involucración en el proceso MAP.
- Funciones:
 - Liderar el proceso de establecimiento y seguimiento del MAP en un plano estratégico y político, velando por tomar las decisiones adecuadas para favorecer su cumplimiento a nivel de resultado de desarrollo.
 - Podrá nombrar una Comisión Técnica formada por miembros con un perfil más técnico de las instituciones presentes con el fin de participar en el proceso del MAP.

66. Comisión de coordinación y validación. La Comisión Técnica

- Es el órgano técnico para la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación del MAP, que podrá ser nombrado por la Comisión Estratégica y de acuerdo con la Institución Nacional Rectora.
- Participantes: instituciones relevantes en el proceso MAP, como diálogo entre sociedades. Podrán estar por parte española las UCE y representantes de la Embajada y del GEC, y por parte del país asociado, se buscará no sólo la presencia de representantes de la administración central, sino incorporar también a representantes de la administración descentralizada y de otros actores, incluyendo de las organizaciones de la sociedad civil, y especialmente en los ámbitos priorizados por el MAP. Se podrán incorporar a esta Comisión representantes de la CE en sede, siempre que tengan interés y estén involucrados suficientemente en el proceso.
- Funciones:
 - Valida los resultados de las diferentes etapas.

- Revisa anualmente la situación y avance del MAP a nivel de sus resultados intermedios e indicadores y tiene la responsabilidad de validar los informes de seguimiento del MAP.

48. Grupos o mesas de participación y consulta. Los Grupos de Trabajo Mixtos (GTM)

- El GEC puede definir con el gobierno del país asociado el **mecanismo adicional** que se considere **para garantizar la efectiva participación de otros actores en el proceso**, bien a través de la constitución de un GTM, o a través de mecanismos de consulta directa, que tengan especial incidencia o responsabilidad en los ámbitos sectoriales, temáticos, de ODS o geográficos previstos o priorizados por el MAP. Estos grupos estarán liderados por la OTC o por las instituciones que se considere internamente en cada uno de ellos. La constitución de GTM es altamente recomendable, aunque se deja a criterio la Embajada/OTC su conformación.

2.6 Gobernanza y coordinación con otros actores

49. Otros donantes presentes en el país asociado

- Es objetivo del MAP coordinar la actuación de la CE con el país asociado y buscar su mayor eficacia. Para este fin, se considerará y tendrá en cuenta el trabajo de otros actores, tanto bilaterales como multilaterales. De esta forma, la OTC deberá dar a conocer el proceso del MAP a otros donantes con presencia relevante en el país, recoger información sobre sus actividades y planes futuros para garantizar la coordinación y búsqueda de sinergias, e idealmente contar con la participación en algunos momentos del proceso MAP.
- Entre estos actores destacan, además de los actores bilaterales (Agencias de Cooperación de otros países), la Unión Europea, los Organismos de Naciones Unidas y las Instituciones Financieras de Desarrollo, como el BEI y las instituciones del Grupo Banco Mundial.

2.7 Gestión del conocimiento del proceso: productos resultantes y herramientas clave del proceso

50. El proceso de elaboración del MAP, a través de sus diferentes etapas, conlleva el diseño, búsqueda de consenso y aprobación de una serie de documentos de diversa naturaleza. Algunos documentos serán de carácter interno y apoyarán la organización del proceso (planes de trabajo, normas de funcionamiento, instructivos, calendarios de ejecución, etc.) y otros serán los que, de forma acumulativa, integrarán el documento final del MAP (análisis de contexto, ventajas comparativas, marcos de resultados e indicadores, análisis de riesgos, etc.).
51. La adecuada documentación de todo el proceso MAP es fundamental para favorecer la transparencia y la rendición de cuentas y potenciar la cultura de la planificación en la Cooperación Española, para lo cual es necesario, entre otros, una buena gestión documental de cada una de sus etapas. Por ello, las OTC documentarán el proceso de negociación del MAP y se les anima a realizar material para su difusión.

52. Llamaremos “**productos**” a aquellos **documentos clave** que suponen la materialización de los análisis, decisiones y acuerdos a lo largo de un MAP.
53. Estos productos requieren de la participación, el consenso y la aprobación de diversos actores, tanto en sede como en el país asociado e, idealmente, mientras ese consenso y aprobación no se produzca en cada etapa, no será posible avanzar a la siguiente.
54. Cada uno de los productos que constituyen el MAP deberán seguir una secuencia de validación

Figura. 5. Secuencia de validación de los documentos MAP



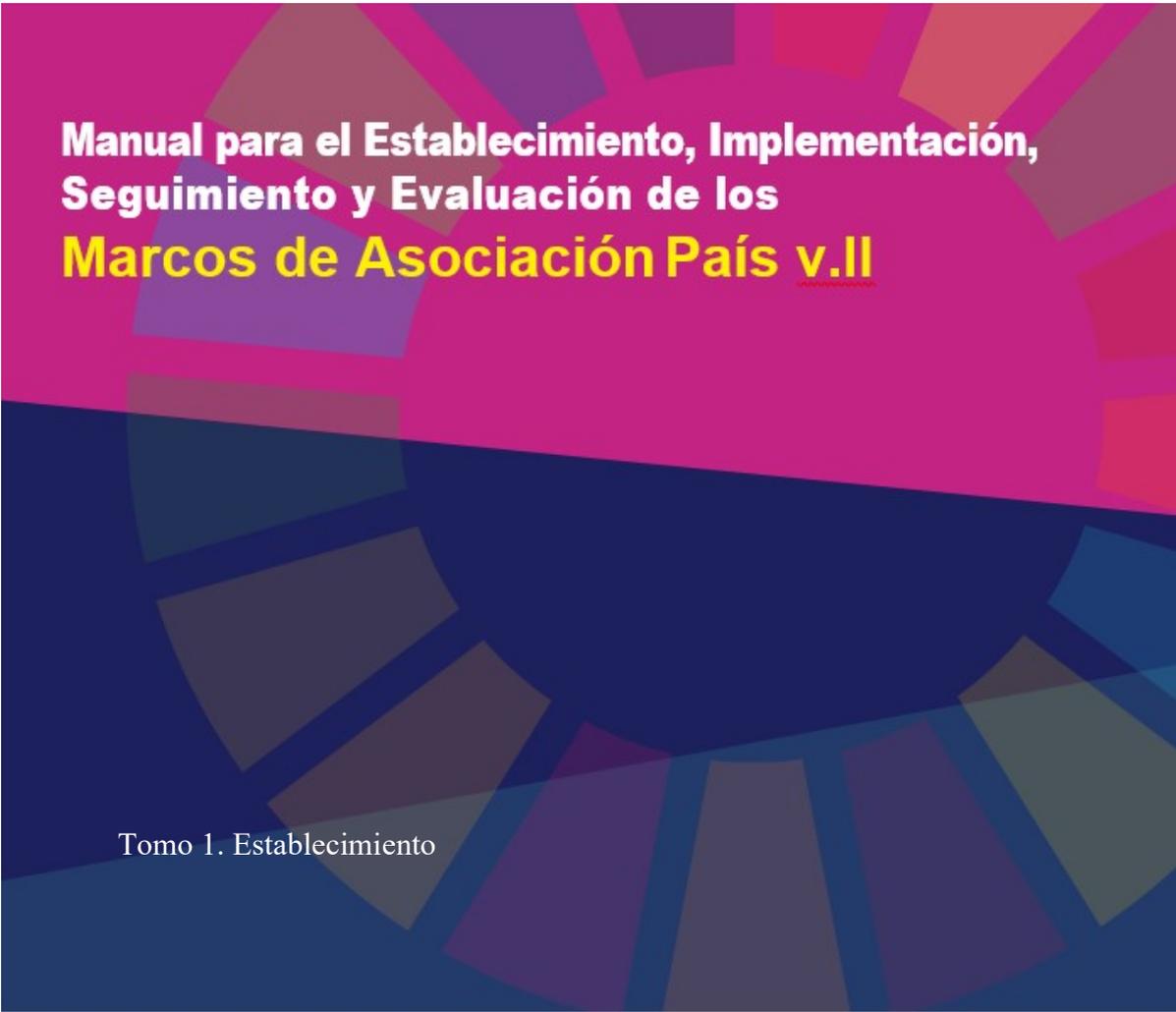
55. La disponibilidad de un **tablero de seguimiento** de la elaboración de los documentos asociados al MAP puede servir para visualizar el flujo de trabajo en base a una serie de estados (ver herramienta CronoMAP).
56. Con el fin de que este proceso resulte ágil y transparente, evitando dinámicas excesivamente complejas o multitudinarias, se recomienda:
 - Designar a una única persona de la OTC o del GEC como responsable última de la elaboración de cada documento, desde la redacción de su primera versión hasta la versión definitiva. Esta persona deberá tener muy presente que el MAP es un documento de toda la Cooperación Española. Su tarea será supervisar, sistematizar e incorporar las aportaciones y modificaciones al documento a lo largo del proceso. Se considera la posibilidad de contratar una consultoría para este trabajo, en caso de escasez de recursos por parte de la OTC.
 - Establecer un plazo de tiempo limitado y conocido por todos, que deberá ser comunicado y respetado para el envío de aportes al documento. Si en el tiempo establecido no se reciben comentarios, se considera que la institución da su visto bueno al documento.
 - Para una mayor claridad y agilidad, se recomienda la numeración de cada párrafo del documento, facilitando así su localización a la hora de hacer sugerencias de modificaciones.
 - Cada institución que participe en la elaboración de un documento designará un único responsable de centralizar, revisar y comunicar los aportes propuestos, tratando de asegurar la coherencia de estos. Se evitará que haya aportes de una misma institución que lleguen por canales diferentes a la persona designada.
 - Las propuestas de modificaciones al documento se harán siempre por escrito y serán concretas y precisas, justificándolas e, idealmente, proponiendo la redacción específica.

- La persona responsable de la elaboración del documento tendrá un plazo de tiempo específico, conocido por todos, para introducir las aportaciones al mismo y devolver el documento en su nueva versión.
- Se elaborarán actas de las reuniones mantenidas, siguiendo los formatos propuestos en las herramientas, se compartirán con sede (AECID y DGPOLEDDES), y se mantendrán en el archivo en la propia OTC.

Figura 6. Esquema general con los elementos clave en cada uno de los pasos o etapas:



57. Por último, es preciso mejorar la gestión del conocimiento generado en este proceso, la sistematización de la recogida de buenas prácticas y la extracción de lecciones aprendidas para su posterior incorporación a este Manual. Para ese fin, se han establecido unas “Directrices para el seguimiento del MAP como proceso”, acompañadas del archivo “Seguimiento del MAP como proceso” en el que se incluye la información a cumplimentar referida a: la gestión del proceso en relación con los hitos, las etapas y los plazos considerados; la participación en el mismo; el contenido final del MAP; y la valoración de la Fase I del MAP. Esta información será aportada por DGPOLEDDES y UCE, y se compartirá con la PCT y la PCS para su conocimiento y posibles comentarios. Estos documentos están disponibles en la Biblioteca digital y su cumplimentación queda establecida en el párrafo 285 y en el Tomo “2. Implementación y Seguimiento” de este manual.



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

Tomo 1. Establecimiento

FASE I. ESTABLECIMIENTO DEL MAP

58. La Fase I del ciclo del MAP da como principal producto el documento MAP y el Acta de la Comisión Mixta firmada (COMIX).
59. El Acta de la COMIX es el documento que se firma e incluye dos anexos: la lista de delegaciones que asisten a la firma y el documento MAP.
60. La Fase I de Establecimiento consta de 4 etapas diferenciadas:
- **Etapas 0 de Planificación:** se organiza el proceso de elaboración y aprobación del MAP
 - **Etapas 1 de Análisis:** se recaba la información de la Evaluación del MAP anterior y diagnósticos existentes del país asociado para realizar un análisis de la Cooperación Española en el país y las conclusiones que apunten lo que se debe hacer en el periodo del MAP.
 - **Etapas 2 de Estrategia:** se establece fundamentalmente el Marco de Resultados y la Red de Alianzas, junto con el resto de los aspectos contemplados más adelante.
 - **Etapas 3 de Firma:** se firma el Acta de la Comix que incluye como anexo el MAP y se procede a su difusión.
61. Una vez realizadas las Etapas 0 y 1, en la 2 se elabora el documento final.
62. A efectos de facilitar la utilización del manual, dentro de esta fase, el contenido de cada una de las etapas se estructura en 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 (¿Qué se entrega como documento?)
 - d. Pasos que llevar a cabo
63. A continuación, en la figura 7, se muestra el índice del documento final del MAP, cuya estructura se alinea con la Agenda 2030 y con la Agenda de Eficacia del Desarrollo.

Figura 7. Índice de los MAP

ÍNDICE

GLOSARIO DE ACRÓNIMOS

RESUMEN EJECUTIVO

1. BASES PARA LA ASOCIACIÓN

- 1.1. Contexto del país
- 1.2. Situación de la cooperación española
- 1.3. Análisis de la Estrategia nacional en base a las 5 P para no dejar a nadie atrás
- 1.4. Conclusiones

2. RESULTADOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

- 2.1. Contribución a la Agenda 2030 nacional
- 2.2. Alcance territorial
- 2.3. Marco de Resultados

3. ALIANZAS PARA LA ESTRATEGIA

- 3.1. Red de alianzas
- 3.2. Modalidades e instrumentos
- 3.3. Recursos
- 3.4. Riesgos

4. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS

- 4.1. Seguimiento
- 4.2. Evaluación y revisión
- 4.3. Rendición Mutua de Cuentas y transparencia

ANEXO I. MARCO DE RESULTADOS

ANEXO II. RED DE ALIANZAS

ANEXO III. RECURSOS FINANCIEROS

ANEXO IV. MATRIZ DE RIESGOS

64. Dada la complejidad de la incorporación de los **enfoques transversales** a lo largo de todo el manual, en el **ANEXO I** se pone a disposición una tabla con pautas para su incorporación en las diferentes etapas de esta primera fase.

3. ETAPA 0. PLANIFICACIÓN DEL PROCESO MAP



3.1. ¿Qué se pretende conseguir en la Etapa 0?

65. En la Etapa 0 de Planificación se organiza el proceso de elaboración y aprobación del nuevo MAP.

66. Siguiendo lo dispuesto en el párrafo 7, la Etapa 0 se lanzará, salvo causa justificada, tras la presentación de la evaluación del MAP anterior

67. DGPODES y AECID (sede y OTC) organizarán el trabajo de todo el proceso del MAP, tanto de la fase de establecimiento como la posterior de ejecución.

68. En esta etapa, se elabora el **Plan de Trabajo** del MAP, de manera general y flexible, y se define la **gobernanza** del MAP (PCS, PCT, GEC, EPA y Comisiones).

69. Es conveniente contar con un periodo de **3-6 meses desde el inicio del proceso de la Etapa 0 de Planificación hasta la firma del MAP** y estimar una fecha para celebrar la COMIX, siendo estos plazos orientativos y sujetos a las necesidades del proceso.

70. Las etapas se planificarán **tomando en consideración las recomendaciones de la evaluación del MAP anterior** y los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y financieros. Esta disponibilidad será esencial para dimensionar el MAP, de forma que su alcance dependerá del volumen de recursos.

3.2. ¿Quiénes participan en esta etapa?

71. En terreno: la OTC y el resto de UCE en su caso, el GEC, el Gobierno, las instituciones públicas, el sector privado, y las organizaciones de la sociedad civil.
72. En sede: DGPOLDES, AECID sede, el EPA y la PCS.

3.3. ¿Qué se entrega como documento?

73. En esta etapa se lanza el proceso de elaboración del MAP. Se establece el **Plan de Trabajo (PdT)** inicial, que incluye los participantes, los hitos esenciales y los productos a elaborar en un cronograma general aproximado, teniendo en cuenta que puede haber variaciones durante el proceso.
74. En el Anexo I y en la Biblioteca digital están disponibles documentos, herramientas, plantillas, etc. de apoyo para la elaboración de las tareas de la Etapa 0.

3.4. Pasos de la Etapa 0

- **R01. Reunión inicial MAP (videoconferencia):**

75. Tras la evaluación del MAP anterior y su presentación, se celebrará esta reunión en la que se decidirá el inicio del proceso MAP.
76. A la reunión, coordinada por la DGPOLDES, asistirá además la AECID, tanto OTC como sede. La AECID decidirá qué unidades participarán, si bien se garantizará la presencia del departamento Geográfico correspondiente.
77. El objetivo de la reunión es decidir el inicio del MAP, dimensionarlo, en cuanto a cronograma y contenidos, establecer su planificación temporal y su gobernanza, para lo que se revisará la situación actual, se definirá un cronograma básico general para la vida del MAP y se analizará la constitución de los grupos de gobernanza.
78. La revisión de la situación actual incluirá una exposición del panorama local, una actualización del resultado de la evaluación del MAP anterior, el repaso de los recursos existentes y previstos de la CE en el país, tanto humanos como financieros o tecnológicos, y el grado de continuidad previsto para las líneas de acción y otros aspectos del MAP (sin menoscabo de su modificación posterior durante el proceso).
79. A la vista de lo anterior, y teniendo en cuenta el cronograma del país asociado, y conociendo específicamente los trámites necesarios en el país asociado para la aprobación y firma de este Acuerdo, se establecerá un Plan de Trabajo general del MAP, incluyendo los participantes en el mismo, siguiendo la herramienta propuesta.

80. Por último, se planteará la constitución de los grupos de gobernanza y coordinación del MAP, tanto españoles en sede y terreno (EPA, GEC y PCT) como bilaterales (Comisiones). Entre las herramientas se incluye un modelo de Términos de Referencia del GEC.

81. La agenda de la reunión consistirá en el repaso del documento “Ficha inicial”, cumplimentada por la OTC siguiendo las instrucciones incluidas en la plantilla disponible entre las herramientas digitales. Esta ficha se rellenará teniendo en cuenta la evaluación del MAP anterior, especialmente sus conclusiones y recomendaciones revisadas en su presentación a sede, la nota país elaborada por la AECID, la ficha país AOD elaborada por DGPOLDES y la ficha país del MAUC. Estos documentos servirán como insumo para la reunión y será deseable disponer de ellos una semana antes de la celebración de la reunión.

▪ **Comunicación de inicio de MAP a Embajada**

82. A resultados de la reunión inicial, en su caso, DGPOLDES informará a la Embajada del inicio del proceso MAP, incluyendo en el texto referencia a lo contemplado en la Comunicación Anual de la CE. La información será al titular de la Embajada, por telegrama o correo electrónico, y con copia a SECI, SE Geográfica del MAUC, OTC y AECID.

▪ **R02. Reunión planificación en Embajada.**

83. Con objeto de asignar funciones entre el personal de la Embajada y OTC, y avanzar en la propuesta de plan de trabajo del MAP, se celebrará una reunión de planificación interna entre personal de Embajada, de la OTC y de las UCE en su caso.

▪ **Anuncio de inicio de MAP a contrapartes**

84. La Embajada de España en el país asociado, con el apoyo de la OTC/UCE, se comunicará con el responsable de la Cooperación Internacional para el Desarrollo en el país asociado para trasladar el inicio de la elaboración del MAP.

85. La Embajada con el apoyo de la OTC informará igualmente a las Comisiones Estratégica y Técnica y al GEC del inicio del proceso del nuevo MAP. En caso de que alguno de estos órganos no esté constituido, se procederá a su creación en diálogo con los participantes. Es aconsejable la celebración de una reunión para su constitución y adecuada formación sobre el proceso.

▪ **Remisión del Plan de Trabajo del MAP a PCS y PCT e información del proceso a otros actores.**

86. A resultados de la reunión inicial, la OTC, en comunicación y consenso con el GEC y con el país asociado, planificará el trabajo a realizar en cada etapa dando margen para un diálogo de calidad con el país asociado, actores de la CE y otros donantes. La calidad del proceso debe estar por encima del cumplimiento estricto de fechas.

87. Se incluirá un cronograma que recoja las principales acciones y 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. Entre las herramientas se incluyen modelos de cronogramas.

88. La Embajada/OTC informará a la Delegación de la Unión Europea (DUE) y a la Coordinación Residente de Naciones Unidas (NNUU) del proceso. Además, se aprovecharán reuniones y espacios de coordinación con éstos y otros actores, donantes o no, para informarles del proceso y buscar su involucración.
89. Una vez validado el Plan de Trabajo, la OTC, o UCE responsable, lo remitirá a la PCT y al GEC, y DGPOLDES a la PCS, informando del inicio del proceso MAP, invitando al mismo tiempo a los miembros del PCS a participar en el EPA. En el caso de las instituciones acordadas en la reunión inicial, DGPOLDES se dirigirá a ellas directamente para buscar su participación en el EPA. Una vez recibidas las respuestas para formar parte del EPA, DGPOLDES constituirá el EPA en acuerdo con AECID.
- **Evento de presentación proceso MAP a todos los actores en el país asociado**
90. Con el triple objetivo de dar un primer paso sólido para la constitución de alianzas durante el proceso del MAP, de informar a todos los actores sobre el mismo y de visibilizar y publicitar el proceso, es deseable la celebración de un evento de lanzamiento en terreno, con presencia tan amplia como sea posible.
91. Se buscará la asistencia al mismo de las instituciones presentes de la CE, esto es, la PCT; las instituciones del país asociado, tanto públicas, nacionales y subnacionales, como privadas o del tercer sector, especialmente a las participantes de las Comisiones y Grupos de trabajo previstos o en curso; otros actores de la cooperación internacional bilaterales o multilaterales y, en general, todos los actores implicados en el desarrollo del país.
92. La reunión tendría una primera parte informativa sobre el inicio del proceso y una breve exposición del mismo: la elaboración del MAP y su ejecución con seguimiento asociado, los actores involucrados, el marco de resultado y las alianzas, protagonistas de todo el proceso, enmarcando el MAP en la Agenda 2030 y el mandato de *no dejar a nadie atrás*, el nuevo enfoque del desarrollo sostenible, incorporando otros flujos más allá de la AOD (AOTDS/TOSSD) y la participación de nuevos actores como el sector privado.

4. ETAPA 1. ANÁLISIS



4.1 ¿Qué se pretende conseguir en esta Etapa 1?

93. 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 utilizarán la evaluación del MAP anterior, los diagnósticos existentes del país asociado y análisis de la estrategia/plan nacional de desarrollo, el análisis conjunto de la UE si existiese y, asimismo, los análisis de la CE (su seguimiento de los principios de eficacia y la ventaja comparativa de la CE), además del estado actual de las intervenciones y los recursos comprometidos. Las conclusiones de todo ello deberán apuntar al contenido de la Etapa 2, en la que se define la Estrategia de asociación del nuevo MAP.

4.2 ¿Quiénes participan en esta etapa?

94. En terreno, participarán en esta etapa el GEC, la PCT y las Comisiones.

95. En sede participará la PCS y el EPA.

4.3 ¿Qué se entrega como documento de Análisis?

96. El Producto Final 1 (PF1) de la etapa de análisis será el **apartado 1 del índice del MAP** validado: **“Bases para la Asociación”**. Este apartado se estructura como sigue:

1. BASES PARA LA ASOCIACIÓN

1.1. Contexto del país

1.2. Situación de la cooperación española

1.3. Análisis de la Estrategia nacional en base a las 5 P para no dejar a nadie atrás

1.4. Conclusiones

97. En un máximo de 10 páginas⁷, se incluirá:

- **Contexto del país:** podrá ser en formato tabla e incluir enlaces a documentos de diagnóstico relevantes disponibles en internet. El objetivo de este apartado es analizar la situación del país en base a las 5 P, teniendo siempre como horizonte el mandato de la Agenda 2030 de *no dejar a nadie atrás*, y se tratará de identificar y analizar a los colectivos, poblaciones, zonas geográficas, etc., afectados con los que se considera que la CE puede trabajar, teniendo también en cuenta, evidentemente, su trayectoria.
- **Situación de la CE:** incluye conclusiones de la evaluación del MAP anterior y del estudio de la ventaja comparativa de la CE.
- **Análisis de la estrategia nacional en base a las 5 P para no dejar a nadie atrás:** el análisis de la estrategia nacional estará relacionado con lo relevante para el MAP y en base al apartado precedente del MAP, *1.2 Situación de la cooperación española*.
- **Conclusiones:** en este apartado se incluirán las consideraciones y reflexiones que alimenten la siguiente etapa de Estrategia. En función del avance del MAP, este apartado se podrá modificar en el documento final.

98. Para llevar a cabo el análisis se usarán los siguientes **insumos**:

- a. Etapa 4 del MAP anterior: informes de seguimiento anuales
- b. Etapa 5 del MAP anterior: La evaluación del MAP anterior y el análisis de la CE (principios de eficacia y ventaja comparativa)
- c. Etapa 0: Documentos contemplados en esta Etapa 0 y aquellos diagnósticos existentes que sean relevantes, situación de la CE (ejecución técnica y financiera).

99. En el Anexo II y en la Biblioteca digital están disponibles documentos, herramientas, plantillas, etc. de apoyo para la elaboración de las tareas de la Etapa 1.

4.3.1 Contexto del país

100. 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 de la Cooperación Española con el país asociado y se tratará de identificar y analizar los colectivos, poblaciones, zonas geográficas, etc., en los que se podría trabajar, tomando como punto de partida tanto el MAP anterior como el mandato de la Agenda 2030, *no dejar a nadie atrás*.

⁷ Se utilizará el formato establecido en la Biblioteca digital.

101. Se incluirá una tabla con datos estadísticos generales del país y aquellos que se consideren de especial relevancia por el contexto local. Para su elaboración, se aprovecharán las fichas país elaboradas por el MAUC⁸ y por la AECID y los datos relativos al IDH del país⁹ (ver propuesta en la Biblioteca digital).
102. Podrá igualmente hacerse referencia a documentos de análisis contextual relevantes incluyendo sus hiperenlaces de acceso.
103. El apartado incluirá las conclusiones del análisis de la situación del país en aquellos aspectos que sean relevantes para la CE. Estas conclusiones se organizarán siguiendo las 5 P de la Agenda 2030: Personas, Planeta, Prosperidad, Paz y Alianzas.
104. Se incluirán también los riesgos generales a los que se enfrenta el país. 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, sequías, 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.

105. Los riesgos relativos a la implementación del MAP se abordarán en una sección específica relativa a la Implementación del MAP (apartado 5.3.2.4).

4.3.1.1 Análisis Conjunto UE

⁸<http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Paginas/FichasPais.aspx#>

⁹http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2019_overview_-_spanish.pdf

106. La CE promoverá la coordinación del MAP con la Programación Conjunta de la UE y sus Estados Miembros (EEMM), en la medida de lo posible, y siempre dentro del alineamiento con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) del país y su Contribución Nacional Determinada (CND).
107. La “Guía de Programación Conjunta de la UE”¹⁰ establece los siguientes procesos clave: “hoja de ruta conjunta” (*JointRoadmap*), “análisis conjunto” (*JointAnalysis*) y “respuesta conjunta” (*Joint Response*). El punto de partida para coordinar estos procesos es la elaboración de la “hoja de ruta de la PC” que detalle las acciones a llevar a cabo por parte de los EEMM y la UE, y los tiempos. Se estudiará el enlace entre los dos procesos, MAP y PC, para generar sinergias, tal y como consta en el documento “La Programación Conjunta en la Cooperación Española”, disponible en la Biblioteca digital.

4.3.2 Situación de la Cooperación Española

108. El objetivo de este apartado es diagnosticar los recursos disponibles para el próximo MAP, tanto en cuanto a recursos humanos, financieros y tecnológicos.
109. Se incluirá un análisis de los resultados de las evaluaciones o revisiones realizadas en el marco del MAP anterior, especialmente la última, siempre teniendo en cuenta las prioridades establecidas por el país asociado.
110. Se hará referencia a la organización de la CE en terreno: las instituciones más relevantes, tanto ejecutoras como implementadoras, incluyendo al sector privado. Se analizará igualmente el GEC: su membresía y su carácter asambleario o representativo. Por último, se mencionará la PCT y a sus miembros.
111. Se desarrollará una referencia a las intervenciones vigentes en el momento de inicio de elaboración del MAP para conocer su estado de situación. Esta información se compartirá a las instituciones (PCT, PCS) en la etapa de análisis como documento adjunto, si bien no formará parte del documento final MAP.
112. Además, en este apartado del MAP se incluirá una recopilación de las intervenciones previstas y los correspondientes recursos comprometidos, indicando a través de qué modalidades e instrumentos van a llevarse a cabo, su relación con los ODS, las líneas de acción del PD vigente y el PND del país asociado. En caso de que el número de intervenciones previstas sea relevante, se elaborará un cuadro indicando estos datos. Para la definición de modalidades e instrumentos de cooperación, se tendrá en cuenta, especialmente en aspectos terminológicos, la “Guía de Modali-

¹⁰<https://europa.eu/capacity4dev/file/80448/download?token=wTRBIPUW>

dades e Instrumentos de Cooperación de la AECID”¹¹. Esta recopilación incluirá también las operaciones de cooperación delegada.

CUADRO 1. MODALIDADES, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

	MODALIDADES (Opciones de canalización y entrega de la ayuda)			INSTRUMENTOS (CÓMO SE MATERIALIZA EN EL PAÍS SOCIO)	PROCEDIM. ADMIN. (MECANISMOS PARA LA TRANSFERENCIA DE LA AYUDA)
NATURALEZA	-Financiera -En especie (incluye cooperación técnica)				
CONDICIONES ASOCIADAS	-Ligada/no ligada -Reembolsable/no reembolsable -Marcada/no marcada -Condicionada/no condicionada			-Programas y proyectos -Becas y subsidios de formación	- Subvenciones de cooperación internacional en concurrencia - Subvenciones de cooperación internacional directas (dinerarias o en especie)
VÍAS DE CANALIZACIÓN	Bilateral directa	Bilateral indirecta	Multilateral	-Apoyo técnico	- Subvenciones de cooperación internacional para acción humanitaria
	- AECID (ejecución, directa)	- OOI (multilateral)		-Contribuciones obligatorias a OOI	- Subvenciones de cooperación internacional para acción humanitaria
	- Entidades públicas del país socio			-Contribuciones voluntarias a OOI	- Subvenciones nominativas
	- ONGD y resto sociedad civil (según sean o no del país socio)		- OOI	-Fondos fiduciarios en OOI	- Contratos administrativos: de suministro y de servicios
	- Sector privado (según sean o no del país socio)			-Fondos globales	- Contratos privados
	- Otros donantes: Cooperación Triangular y Cooperación Delegada			-Apoyo presupuestario (general y sectorial)	- Memorandos de entendimiento
				-Cesta de donantes	- Convenios de colaboración
				-Préstamos, créditos o líneas de financiación (incluye microfinanzas)	- Encomiendas de gestión
				-Operaciones de capital	- Operaciones del FONPRODE y del FCAS
				-Operaciones de blending	
				-Alivio de la deuda	
COHERENCIA CON POLÍTICAS DEL PAÍS SOCIO	-Ayuda Programática -Intervenciones puntuales no alineadas				

113. En la Biblioteca digital se ofrece una plantilla para recoger las intervenciones de la CE, así como una estimación de los recursos comprometidos.

114. En el MAP deben reflejarse también las actuaciones de AOD canalizadas a través de organismos multilaterales en el país (contribuciones multilaterales marcadas o multi-bilaterales), indicando el objetivo estratégico del PND al que contribuyen. Para el caso de las entidades de las NNUU, sería deseable que estas intervenciones marcadas estuvieran alineadas, tanto con el PND del país asociado, como con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDCF¹², por sus siglas en inglés).

¹¹Guía 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>

¹²<https://unsdg.un.org/2030-agenda/cooperation-framework>. Los UNSDCF, antes 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 asociado de acuerdo a sus planes de desarrollo, tiene entre sus funciones apoyar a las instituciones nacionales a cumplir con la Agenda 2030.

115. En aquellos casos que proceda, especialmente donde exista una Estrategia Humanitaria de Contexto, la acción humanitaria se integrará en el MAP buscando siempre la máxima coordinación y coherencia. Para cada país cuya acción humanitaria sea estructural, la Oficina de Acción Humanitaria (OAH) de la AECID apoyará específicamente a la OTC y al GEC, directamente y a través del EPA, teniendo como documentos de referencia: la “Estrategia de Acción Humanitaria de la CE” y las estrategias 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 nexo humanitaria-desarrollo (en coordinación con los actores de la CE).

4.3.3 Análisis de la Estrategia Nacional de Desarrollo en base a las 5 P para no dejar a nadie atrás

116. En este apartado, se indicará cómo el país integra la Agenda 2030 en sus planes nacionales, teniendo presente la CND¹³ elaborada por el país en cumplimiento del Acuerdo de París.

117. Se analizará el contenido de la Estrategia Nacional de Desarrollo¹⁴(END) relativa a los aspectos de interés para la CE y lo analizado y concluido en los apartados anteriores. Esta parte podrá hacerse siguiendo las 5 P de la Agenda 2030, o los ODS relevantes para la Cooperación Española si la END está así organizada.

118. El apartado incluirá un breve análisis de la aplicación de los principios de eficacia.

119. Se aportará información sobre la situación de la apropiación por parte del país: la manera en que los actores nacionales definen sus prioridades y la forma de implementarlas. Además del gobierno central, esta parte tendrá especialmente en cuenta los territorios descentralizados de interés para la CE, incluyendo referencia a las competencias de los gobiernos locales y normativa al respecto, los impuestos municipales y la existencia de una Agenda Nacional Urbana del país.

120. Se hará referencia a las alianzas, esto es, a la participación de los actores en beneficio de la diversidad de roles y del carácter complementario de las contribuciones. Esta parte recogerá una descripción de la participación de las instituciones en el proceso MAP, incluyendo gobiernos locales y otros actores nacionales o extranjeros de interés para la CE, siguiendo lo contemplado en el apartado 2.2. Se hará un repaso de los órganos de consulta, coordinación u otra forma de diálogo entre estas instituciones y con el gobierno nacional.

¹³ <https://www4.unfccc.int/sites/submissions/indc/Submission%20Pages/submissions.aspx>

¹⁴ Cuando se mencione Estrategia Nacional de Desarrollo (END) en el documento se referirá a esta o al Plan Nacional de Desarrollo (PND) del país asociado.

121. Se incluirá referencia a aspectos de Gestión para Resultados de Desarrollo y Transparencia, describiendo cómo el país integra la Agenda 2030 en sus planes nacionales, su capacidad y dificultades para abordar la Gestión para Resultados de Desarrollo: generación de datos, uso para aprendizaje y toma de decisiones, incluyendo aspectos de comunicación y transparencia, esto es, la forma de trasladar estos datos a las instituciones cooperantes y a la ciudadanía.

4.3.4 Conclusiones

122. En este apartado se recogerán las consideraciones y reflexiones para la Etapa 2, tanto en los aspectos de estrategia-resultados, implementación-alianzas como de ejecución-seguimiento y evaluación.

123. Esta será una primera propuesta, resultado de los análisis y reuniones posteriores que podrá modificarse en la etapa 2.

124. Tendrá formato de mensajes claros y concretos, explicados en un párrafo cada uno de ellos.

4.4 Pasos de la Etapa 1

125. Insumos: productos incluidos en el párrafo 98: informes de seguimiento anuales, evaluación del MAP anterior y el análisis de la CE, documentos contemplados en la etapa 0 y relativos a la situación de la CE (ejecución técnica y financiera).

126. Cadena de pasos a seguir en esta etapa:

- **R6. Reunión con el país asociado:** en ella se planifica el diálogo con el país asociado. Se tendrá en cuenta que todo documento remitido a sede deberá estar acordado previamente con el interlocutor directo del país asociado, si bien, éste estará informado de posibles cambios en sede.
Asistentes: representantes de la Comisión técnica.
- **R7. Reuniones bilaterales con otros donantes, multilaterales o bilaterales.**
- La UCE elabora un borrador del apartado “Bases para la Asociación”.
- R8. Revisión en el GEC del borrador del apartado “Bases para la Asociación”.
- Revisión con país asociado.
- UCE modifica propuesta y la remite a PCT, a DGPOLDES (envía a EPA) y a AECID (sede).
- R9. EPA1: Revisión y validación del documento en el EPA.
- R10. CT1: Revisión y validación del documento en la Comisión Técnica.

- Producto Final 1 (PF1): UCE modifica el documento y, una vez revisado, lo remite a PCT, DGPOLEDDES y AECID sede.
- DGPOLEDDES y AECID sede validan el documento y lo remite a OTC para su validación en la Comisión Estratégica.
- Una vez validado por ambas partes, DGPOLEDDES envía el documento a la PCS para su información.

5. ETAPA 2: ESTRATEGIA

Etapa 2: Estrategia



 PRODUCTOS A ENTREGAR <ul style="list-style-type: none">▪ Documento final▪ Borrador Acta Comix	 PARTICIPANTES <ul style="list-style-type: none">▪ En terreno: GEC y Comisión Técnica▪ En sede: PCS y EPA
---	--

4.1 ¿Qué se pretende conseguir en la Etapa 2?

127. Tomando en consideración el análisis y la reflexión realizada en la etapa anterior, en esta que sigue se establecerá la estrategia de asociación con el país, 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.

128. El vigente PD establece cooperar de manera diferenciada con los distintos países y organizaciones internacionales, en términos de recursos, instrumentos y alianzas, para lo cual se llevarán a cabo estrategias diferenciadas que respondan a las necesidades de cada país.
129. 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.
130. 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.

4.2 ¿Quiénes participan en esta etapa?

131. En terreno participan la PCT, el GEC y la Comisión técnica
132. En sede participarán la PCS y el EPA.

4.3 ¿Qué se entrega como documento en la Etapa 2?

133. El Producto Final de esta Etapa 2 es el documento completo final del MAP, junto con el borrador del Acta de Comix.

<p>GLOSARIO DE ACRÓNIMOS</p> <p>RESUMEN EJECUTIVO</p> <p>1. BASES PARA LA ASOCIACIÓN</p> <p>1.1. Contexto del país</p> <p>1.2. Situación de la cooperación española</p> <p>1.3. Análisis de la Estrategia nacional en base a las 5 P para no dejar a nadie atrás</p> <p>1.4. Conclusiones</p> <p>2. RESULTADOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE</p> <p>2.1. Contribución a la Agenda 2030 nacional</p> <p>2.2. Alcance territorial</p> <p>2.3. Marco de Resultados</p> <p>3. ALIANZAS PARA LA ESTRATEGIA</p> <p>3.1. Red de alianzas</p> <p>3.2. Modalidades e instrumentos</p> <p>3.3. Recursos</p> <p>3.4. Riesgos</p> <p>4. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS</p> <p>4.1. Seguimiento</p> <p>4.2. Evaluación y revisión</p> <p>4.3. Rendición Mutua de Cuentas y transparencia</p> <p><i>ANEXO I. Marco de resultados</i></p> <p><i>ANEXO II. Red de alianzas</i></p> <p><i>ANEXO III. Recursos financieros</i></p> <p><i>ANEXO IV. Matriz de riesgos</i></p>

Figura 8. Estructura del documento MAP

134. En el Anexo I y en la Biblioteca digital se proporcionan las plantillas y herramientas necesarias para llevar a cabo las tareas de la Etapa 2.

5.3.1 Resultados de Desarrollo Sostenible

135. En este apartado 2 del índice del MAP se abordan los siguientes puntos:

<p>2. RESULTADOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE</p> <p>2.1. Contribución a la Agenda 2030 nacional</p> <p>2.2. Alcance territorial</p> <p>2.3. Marco de Resultados</p>

5.3.1.1 Contribución a la Agenda 2030 nacional

136. En este subapartado se incluirá una propuesta de priorización de actuaciones en base a la Estrategia Nacional de Desarrollo del país, de las líneas de acción prioritarias de la Cooperación Española (PD vigente), tomando como base la Agenda 2030.
137. Este contenido será resultado de los talleres realizados con los diversos actores, y en diálogo con el país asociado para decidir en qué líneas de la Agenda 2030 nacional, y su Estrategia Nacional de Desarrollo, se va a centrar este MAP.
138. El apartado 1 del MAP, “Bases para la Asociación”, será el insumo principal de esta discusión y se tendrá en cuenta preferentemente su subapartado de “Conclusiones”.

5.3.1.2 El enfoque territorial

139. El MAP podrá tener un enfoque geográfico general, que permita el trabajo en todo el país sin priorizar unas zonas sobre otras, o un enfoque geográfico específico, concentrando el trabajo de la Cooperación Española en aquellas zonas con menor nivel de desarrollo humano.
140. El MAP potenciará el trabajo con las instituciones descentralizadas en aquellos territorios del país asociado donde se encuentre población que ha sido “dejada atrás”. Para su elaboración se tendrá en cuenta el Compromiso de Sevilla¹⁵.
141. En algunos casos, durante la vida de un MAP puede plantearse realizar un cambio sustancial en su enfoque geográfico. En función de su envergadura, se puede plantear que este cambio se lleve a cabo de forma paulatina en un periodo de tiempo que abarque el periodo de vigencia del siguiente MAP: este nuevo MAP puede proponer que durante su vigencia se produzca ordenadamente la salida de los correspondientes territorios y la entrada en los nuevos, articulando adecuadamente los recursos establecidos por la CE en el país.

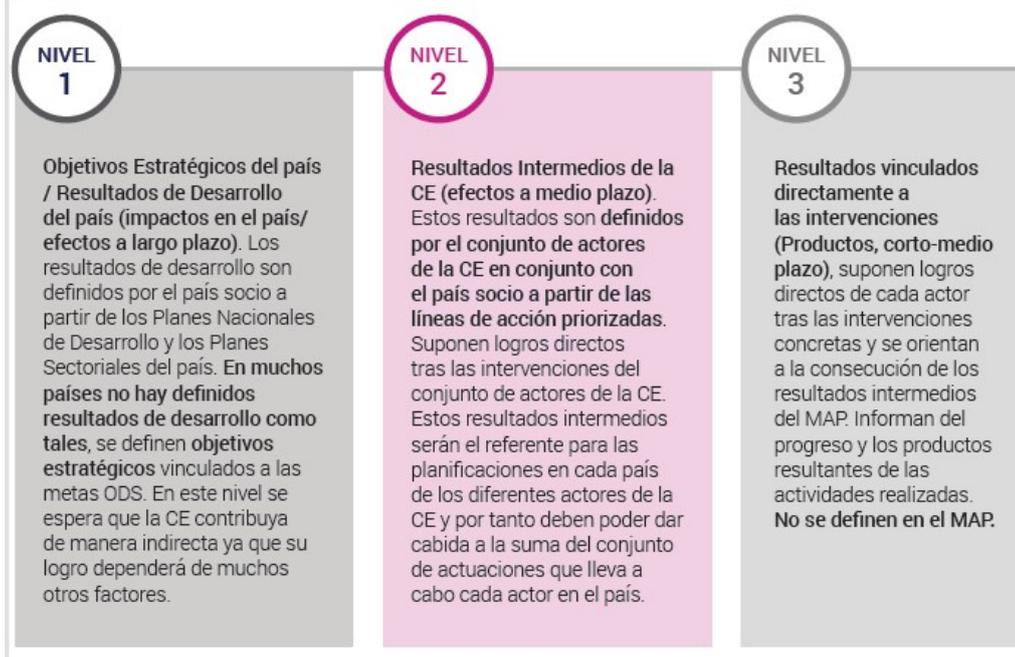
5.3.1.3 El Marco de Resultados

142. El Marco de Resultados refleja el marco de trabajo entre la CE y el país asociado en línea con la Agenda 2030 y debe permitir realizar el seguimiento de los resultados definidos por el país asociado y la Cooperación Española, especialmente el GEC, incentivando a los actores de la CE a la colaboración y a la creación de alianzas, para ser colectivamente más eficaces.

¹⁵https://www.agenda2030.gob.es/sites/default/files/recursos/Compromiso%20de%20Sevilla.%2027%2002%202019_0.pdf

143. El marco de resultados representa una parte de la cadena lógica de resultados. Esta cadena de resultados, también llamado Marco Lógico, muestra la relación lógica entre los recursos utilizados a lo largo del MAP, las actividades ejecutadas a través de sus intervenciones, y los cambios o resultados logrados. Los recursos provistos son la financiación, personal, materiales, equipamiento, herramientas tecnológicas, etc. Las actividades son los procesos por los cuales los recursos provistos se convierten en productos. Los productos son los bienes y servicios generados por las intervenciones que conforman el MAP. Los productos tienen lugar durante la fase de implementación del MAP y su consecución está bajo el control de las intervenciones.
144. Los efectos directos son aquellos que se observan en el corto o mediano plazo en las áreas políticas, sociales, económicas o medioambientales a las que se dirigió cada intervención que conforma el MAP, así como los cambios producidos en el comportamiento, como resultado de los productos de la intervención. Los efectos tienen lugar durante o tras la implementación y su consecución está bajo el control del grupo meta/población beneficiaria final (titulares de derechos/responsabilidades).
145. El impacto es el cambio más amplio en el contexto global político, social, económico o medioambiental que tiende a darse en el largo plazo, y que deriva del esfuerzo combinado de una serie de intervenciones del gobierno, socios para el desarrollo y otros actores sobre los que las intervenciones en el marco del MAP tendrán una influencia indirecta. Se trata de una mejora visible en las vidas de las personas basada en cambios económicos, sociales, culturales, institucionales, medioambientales y tecnológicos.
146. En el ámbito del MAP, el Marco de Resultados presenta tres niveles: Resultados de Desarrollo/Objetivos Estratégicos (Nivel 1), definidos por el país asociado y con un impacto-efecto a largo plazo; y Resultados Intermedios (Nivel 2) definidos por los actores de la CE junto 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



147. Los sistemas de seguimiento están dirigidos a medir el progreso de los resultados y, en definitiva, a informar sobre los mismos, ya sea internamente para la gestión, la toma de decisiones o el aprendizaje, o externamente para la rendición de cuentas y la comunicación.

148. Para la elaboración del marco de resultados se celebrarán talleres en los que tendrán en cuenta las siguientes consideraciones:

- La elección de los **Resultados de Desarrollo** se hará buscando la **inclusión** de las actividades de la CE, por lo que podrán corresponder a varios ODS.
- Por su parte, la definición de **Resultados Intermedios** buscará corresponder con líneas de acción del PD, de forma que se potencie la concentración de la acción de los actores de la CE y aumentar así el impacto.

149. Habrá que tener igualmente en cuenta los siguientes considerandos:

- Cada RD podrá contribuir a uno o varios ODS
- Para cada RD se establecerá un conjunto de Resultados Intermedios (RI).
- Cada RI tratará de corresponder con una de las Líneas de Acción del PD vigente.
- Se establecerán indicadores para cada RI.
- Para la selección de resultados e indicadores se tendrá en cuenta el *Directorio de Resultados-Tipo de la Cooperación Española*.

*Resultados-Tipo de la Cooperación Española*¹⁶

146. El Marco de Resultados se incorporará en una tabla con las siguientes columnas:

- a. ODS: como marco común de diálogo
- b. Definido por el país asociado: incluye los objetivos, líneas u otros conceptos según quede definido en el Plan o Estrategia Nacional de Desarrollo del país, así como las líneas de acción o programáticas.
- c. Definido por la Cooperación Española: incluye las líneas de acción y las metas relacionadas definidas en el PD vigente.
- d. Resultados acordados conjuntamente: se incluyen aquí los resultados de desarrollo y los resultados intermedios acordados, y para cada RI, los Indicadores, la Línea de Base, la Meta y la Fuente de Verificación.

147. A efectos de poder incorporar esta tabla de Marco de Resultados al documento de MAP, que se maneja en tamaño A4, se divide en dos tablas:

148. La primera reflejará las estrategias de ambos países, los Resultados de Desarrollo y los Resultados Intermedios acordados

Tabla 2. Marco de Resultados de Desarrollo y Resultados Intermedios

MARCO DE RESULTADOS							
DEFINIDO POR EL PAÍS ASOCIADO			DEFINIDO POR LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA (PD)			MARCO DE RESULTADOS ACORDADO	
PND - IMPACTOS	PND TADOS DE-SARROLLO -	METAS PAÍS	ODS Y META	OTROS ODS/METAS	LÍNEAS DE AC-CIÓN	RESULTADO DE DESA-RROLLO	RESULTADO INTERMEDIO

¹⁶

http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Multimedia/Publicaciones/Documents/DIRECTORIO_DE_RESULTADOS.PDF

	EFFECTOS						

149. La segunda mostrará para cada Resultado Intermedio, los Indicadores, la Línea de Base, la Meta y la Fuente de Verificación. En esta segunda tabla podrá eliminarse la columna de *Resultados de Desarrollo* y en el momento de la firma no se incluirá las últimas columnas de Valor a 12, 24, 36 y 48 meses, que se incluyen en esta plantilla sólo para facilitar el seguimiento de los resultados a lo largo de la implementación del MAP.

Tabla 3. Marco de Resultados Intermedios e Indicadores.

MARCO DE RESULTADOS										
MARCO DE RESULTADOS ACORDADO										
RESULTADO DE DESARROLLO	RESULTADO INTERMEDIO	ZONA GEOGRÁFICA	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACIÓN	LÍNEA DE BASE	META	VALOR 12 MESES	VALOR 24 MESES	VALOR 36 MESES	VALOR 48 MESES

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

5.3.1.4 Resultados Intermedios, Nivel 2.

151. 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 RI para cada una de las líneas de acción** en las que se va a trabajar para contribuir a los OE/RD del país.
- ✓ Los RI **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.

152. El vigente **Plan Director** (PD) toma los ODS y las metas indicadas, como parte central de su marco estratégico; en él se indica “las líneas de acción (LA) en las que se enmarcan las actuaciones de la CE contribuirán a la consecución de los resultados establecidos junto con nuestros socios. A la hora de identificar las LA preferentes, el diálogo girará siempre sobre los ODS y sus metas, punto común de encuentro entre las estrategias y políticas específicas del país o actor correspondiente y de la CE”.

153. La CE concentrará el grueso de sus esfuerzos en aquellas metas de cada ODS que se alinean con las prioridades del país asociado.

154. Una vez seleccionadas las líneas prioritarias, se definirán junto con los socios locales, los resultados intermedios. Estos RI dan cabida a los programas 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 RI, 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 asociado.

155. Los resultados intermedios contribuirán a la consecución de los objetivos estratégicos/resultados de desarrollo del país asociado. Se hará una correlación entre las líneas de acción/metás 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 asociados.

156. Recomendaciones para la elaboración del Marco de Resultados:

- El número de **RD** no será mayor que **5**.
- El número de **RI** no sea mayor que **10** en total, ni de **5** para cada RD.
- Cada **RI** incluirá entre **1 y 5 indicadores**.
- **Para un adecuado seguimiento del MAP se recomienda priorizar un máximo de 5 RI y 10 indicadores**

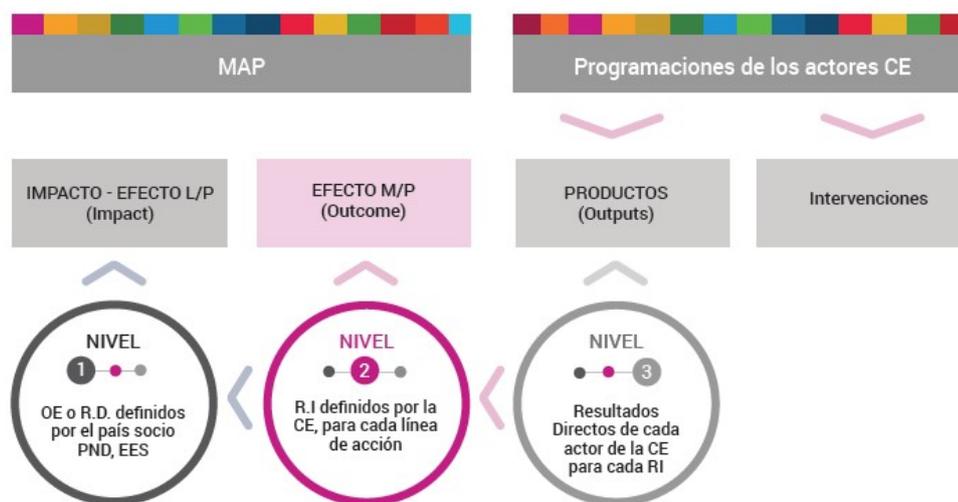
157. El marco de resultados será flexible a los cambios que se puedan producir durante la vida del MAP, reformulándose los resultados o añadiendo otros, si así se requiere.

158. Se recomienda que cada actor de la Cooperación Española que realice un ejercicio de programación de su cooperación con el país asociado posteriormente a la firma del MAP, la vincule a este MAP sus resultados y vigencia temporal. Por tanto, aunque sean estrategias propias de cada actor, se recomienda que, siempre que sea posible, tomen como referencia el marco de resultados del MAP (ver Anexo I, Orientaciones para articular la programación de cada actor en los países con el MAP).

159. En el caso en el que, al inicio del MAP haya actores que ya tienen programas en marcha con recursos comprometidos que no guarden correspondencia con el MAP anterior, será necesario 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.

160. En el caso de las convocatorias de libre concurrencia de mayor monto y plurianuales, en línea con los principios de eficacia, deberán estar alineadas a los Resultados Intermedios de MAP y participar en su seguimiento.

Fig.9. GpRD. Cadena de Resultados



161. En el marco de resultados se reflejarán los RI 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 RI los actores que van a contribuir en el seguimiento con la medición de indicadores.

162. Para la selección de los ODS y la definición del Marco de Resultados, se tendrán en cuenta los documentos incluidos en la bibliografía, especialmente el “Directorio de Resultados-Tipo de la Cooperación Española”¹⁷. Este documento ha sido elaborado para facilitar la planificación de los diferentes actores de la CE y servirá de guía para definir los resultados intermedios y los indicadores de cada resultado y favorecer así el seguimiento de sus avances en caso de que no puedan tomarse como referencia los del país asociado.

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

17

http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Multimedia/Publicaciones/Documents/DIRECTORIO_DE_RESULTADOS.PDF

- ✓ **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 RD será más general mientras que el RI será más específico.
- ✓ 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.

164. 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 I, Orientaciones para articular los programas en los países con el MAP).

165. Se recomienda por tanto que la programación de cada actor en el país contenga un arco 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.

166. 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.

167. En cuanto a la Programación Conjunta UE, se seguirá lo establecido en el documento “La Programación Conjunta en la Cooperación Española”. Este documento estará disponible en la Biblioteca digital.

5.3.1.5 Indicadores de los Resultados Intermedios de la CE.

168. 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 asociado, aunque en muchos casos, la CE necesitará definir sus propios indicadores para garantizar la medición.

169. 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.

170. 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.

171. 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 y con análisis de género, 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.”

172. Para cada uno de los indicadores establecidos en el marco de resultados deberá, en el marco de la Comisión Técnica, elaborarse una **ficha** que recoja la información necesaria para permitir llevar a cabo su medición. Es muy importante que la unidad de medida establecida del indicador sea la misma que utilicen todos los actores de la CE. En el tomo 2 de “Implementación y Seguimiento” se dan las indicaciones precisas para la medición. Es conveniente que esta ficha se elabore a la par que el Marco de Resultados, si bien si no fuera posible en ese momento, esta tarea deberá abordarse inmediatamente después de firmar el MAP.
173. 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 x%.

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; L.A. 6.1.A. Ampliar la cobertura del servicio de agua potable, L.A. 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.

174. 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 plantilla de ficha de indicador, que se encuentra entre las herramientas proporcionadas.

INDICADOR	
Código del Indicador	Establecido en Mdr
Nombre del Indicador	Establecido en Mdr
ODS	
Meta	

Línea de Acción	
Resultado Intermedio	
DESCRIPCIÓN	
Descripción detallada	Ayudará a las personas que recojan la información a tener claridad sobre los datos a recopilar
Tipo de indicador	Número, porcentaje, etc.
Fórmula de calculo	
Unidad de medida	
Descripción complementaria	
Zona geográfica	Zonas de recogidas de datos
METODOLOGÍA DE RECOGIDA	
Fuente de información	De donde se recogen los datos
Datos requeridos	
Metas anuales estimadas	logros previstos para cada año
Fuente de recogida	Cuadro de seguimiento de presupuesto anual de la OAH.
Frecuencia de recogida	Cada cuánto tiempo se va a recoger el dato
Responsable elaboración	Entidad y/o personas que van a recoger la información
Limitaciones	

5.3.1.6 Línea de base

175. 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 éstas el cambio producido.

176. La línea de base se debe incluir en la ficha de cada indicador. Al elaborarla conviene revisar los indicadores establecidos para redefinirlos si es necesario, así como las fichas mencionadas.

177. 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 tener claramente establecida la institución responsable de su medición, ser fiables, de fácil acceso, y se debe evitar duplicidades.

178. 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 al inicio del MAP, pero que ese indicador se considere importante para medir el resultado intermedio. En ese caso, se podría plantear incorporar un producto cuyo resultado sea la obtención de esa línea de base que puede obtenerse en el primer año de vigencia del MAP.

179. Es preciso que la línea de base tenga la misma unidad de métrica que el indicador.

5.3.1.7 Meta

180. Cada indicador tendrá una meta, que reflejará el objetivo a cumplir una vez finalizado el plazo establecido para el MAP. Tendrá la misma unidad métrica que el indicador y la línea de base.

181. Para poder valorar el avance, es conveniente definir para los indicadores de los resultados intermedios, además de la línea de base, metas anuales previstas para cada año.

182. No debe confundirse la meta asociada a un indicador, que es el valor generalmente numérico asociado a un indicador y que busca mejorar el valor establecido en la línea de base, con una Meta ODS, que es una meta específica y concreta definida en la Agenda 2030.

5.3.2 Alianzas para la Estrategia

183. En este apartado 3 del índice del MAP se abordan los siguientes puntos:

- | |
|--|
| <p>3. ALIANZAS PARA LA ESTRATEGIA</p> <ul style="list-style-type: none">3.1. Red de alianzas3.2. Modalidades e instrumentos3.3. Recursos3.4. Riesgos |
|--|

184. En el Apartado 3 del índice del MAP, “Alianzas para la Estrategia”, se darán indicaciones de cómo implantar lo establecido en el apartado anterior. En él se incluirá referencia a todos los actores que participen en el MAP, las modalidades e instrumentos que se utilizarán, los recursos

que se prevén y los posibles riesgos asociados a la implementación del MAP. El objetivo es dar una primera definición sobre las alianzas, modalidades e instrumentos que se consideran adecuados para conseguir los resultados definidos. Cuanto más definido esté este punto, más sencillo nos resultará alcanzar los resultados de desarrollo acordados en el MAP. En todo caso, la identificación, definición y establecimiento de alianzas requerirá tiempo y esfuerzo para que sean sólidas y de calidad, y no fracasen en el tiempo.

185. En la Biblioteca digital se incluye, entre otros documentos, el “La Cooperación Española y las Alianzas”, que recoge las pautas y criterios a seguir por los diferentes actores de la cooperación, incluidos gobiernos, el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil. Las alianzas serán inclusivas y construidas bajo el paraguas de los principios y valores de una visión compartida que sitúa a la gente y al planeta en el centro.

5.3.2.1 La Red de Alianzas

186. En la Red se hará referencia a los diferentes actores activos en el país de la Cooperación Española; el país asociado; organismos multilaterales, regionales y Unión Europea; así como otros actores relevantes (por ejemplo, posibles socios en iniciativas de Cooperación Triangular).
187. Se hará un análisis de posibles alianzas, considerando tanto los ámbitos sectoriales de desarrollo de las intervenciones como su alcance geográfico. Se propondrán marcos para la formalización de alianzas por cada RI, se incorporarán los actores que, desde un enfoque de máximos, podrían constituir la alianza.
188. Para realizar el cuadro de Red de Alianzas, una vez seleccionados los resultados intermedios en los que se va a enfocar el MAP, se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Qué actores de la CE participan en cada línea de acción, incluyendo a AGE, CCAA, EELL, 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.
- ✓ Socios principales en cada uno de los resultados intermedios priorizados (gobierno, instituciones públicas, sector privado, organizaciones de la sociedad civil u otras instituciones).
- ✓ Si hay Programación Conjunta de la UE y sus EEMM.
- ✓ 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.

189. La identificación de la Red de Alianzas se realizará sobre RI localizados en una zona geográfica concreta. De esta forma, para cada RI se establecerán las diferentes zonas geográficas donde se localiza cada uno de ellos y se establecerá la alianza para cada RI localizado. Para ello se utilizará la tabla 4.

Tabla 4. Plantilla Red de Alianzas

RED DE ALIANZAS MAP ESPAÑA - XXX 202X-202X										
Resultados Desarrollo	Resultados Intermedios	Alcance territorial (zona geográfica)	Actores de la Cooperación Española			Actores del país asociado	Actores de otros países	Actores multilaterales	Modalidades	Instrumentos
			Lidera	Participa	Contribuye					
RD 1	RI 1.1									
	RI 1.1									
	RI 1.1									
	RI 1.2									

190. La tabla 4, para mayor comodidad, se podrá dividir en las dos tablas siguientes (tablas 5 y 6): Por una parte, la Red de Alianzas se plasmará en una primera tabla incluyendo los RD, RI, zona geográfica y, para cada conjunto (RD, RI, zona), el nombre o código de la/s alianza/s en ese ámbito,

Tabla 5. Plantilla Red de Alianzas (1)

RED DE ALIANZAS MAP ESPAÑA - XXX 202X-202X			
Resultados Desarrollo	Resultados Intermedios	Alcance territorial (zona geográfica)	Nombre o código de la alianza específica
RD 1	RI 1.1		
	RI 1.1		
	RI 1.1		
	RI 1.2		

Por otra parte, se podrá incluir una segunda tabla por cada alianza propuesta, en la que se desarrolla cada alianza definida en la tabla anterior, estableciendo los actores, su rol (teniendo en cuenta que puede liderar un actor de la CE, nacional o multilateral) así como los instrumentos y modalidades utilizados.

Tabla 6. Plantilla Red de Alianzas (2)

Nombre o código de la alianza específica	Actores de la Cooperación Española	Lidera	
		Participa	
		Contribuye	
	Actores del país asociado	Lidera	
		Participa	

	Actores de otros países	Contribuye	
		Lidera	
		Participa	
	Actores multilaterales	Contribuye	
		Lidera	
		Participa	
	Modalidades		
	Instrumentos		

191. Los actores de la CE identificados para la participación de una alianza en un RI y en una zona geográfica concreta, informarán sobre su grado de compromiso en la medición de indicadores para el seguimiento del MAP.

5.3.2.2 Modalidades e instrumentos

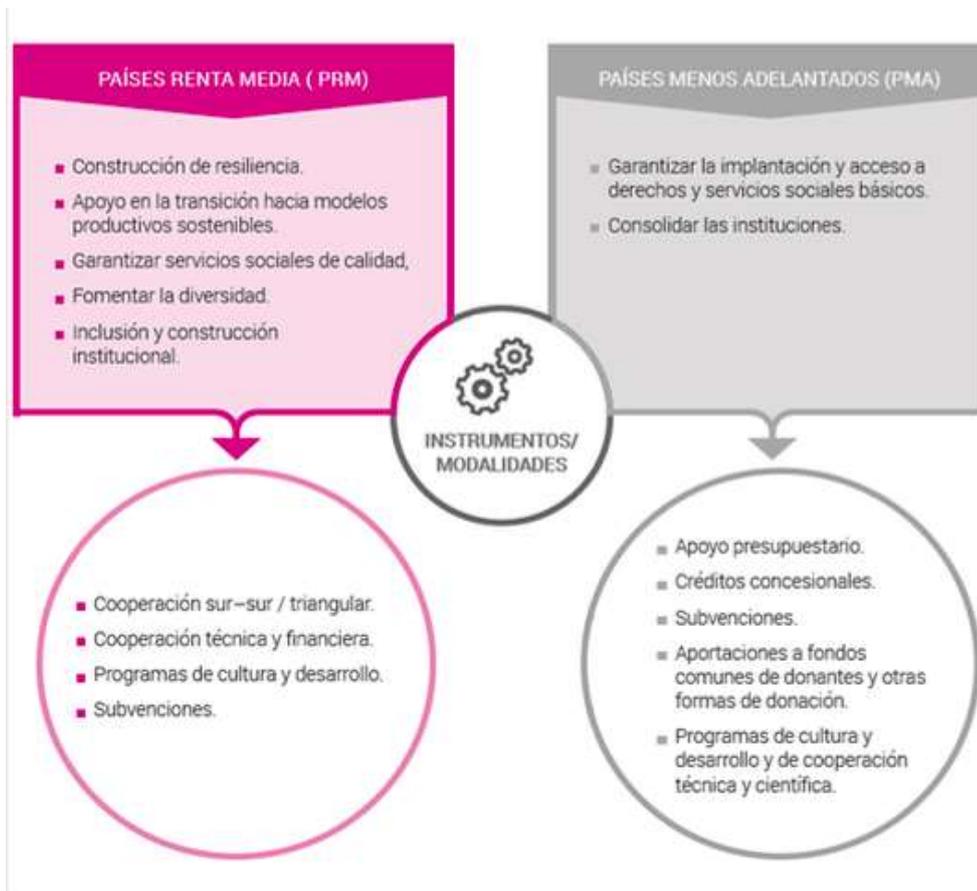
191. Se analizará para cada alianza, en cada RI localizado, el uso de las modalidades e instrumentos adecuados, diferenciando entre unos y otros según se explica en la “Guía de Modalidades e Instrumentos de Cooperación de la AECID” (ver en figura 9 un esquema)¹⁸.

192. El principio básico de programación es el de adaptación a las necesidades y preferencias de los países asociados, a través de instrumentos de cooperación que respondan a sus demandas. Si bien, tal y como indica el V PD:

- En los PMA la CE 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 cultura 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.

Figura 9. Ámbitos de actuación, instrumentos/modalidades según países

¹⁸Se podrán considerar como modalidades, las cooperaciones bilateral directa, bilateral indirecta y multilateral, y como instrumentos: Programas y proyectos; Becas y subsidios de formación; Apoyo técnico ; Contribuciones obligatorias a OOII; Contribuciones voluntarias a OOII; Fondos fiduciarios en OOII; Fondos globales ; Apoyo presupuestario (general y sectorial); Cesta de donantes; Préstamos, créditos o líneas de financiación (incluye microfinanzas); Operaciones de capital; Operaciones de *blending*; Alivio de la deuda.



□ Programas de Conversión de Deuda por Inversiones¹⁹

193. Entre los instrumentos reseñables destaca el alivio de la deuda, realizado a través de la gestión del canje de deuda, regulada por la ley 38/2006, de 7 de diciembre. Esta ley cita que en la gestión de la deuda externa se prestará especial atención a los criterios de coherencia entre los Ministerios de Economía y Hacienda, Asuntos Exteriores y Cooperación e Industria, Turismo y Comercio.

194. En el artículo primero de la ley 38/2006 se recoge que el objetivo de la Ley es que la gestión de la deuda externa española esté vinculada con la política de cooperación española, conforme a las prioridades y estrategias del Plan Director de la Cooperación Española; se integre activamente en el marco multilateral internacional; y sea solidaria con los países en desarrollo y consistente con la política de la Hacienda Pública. Finalmente, en el artículo quinto, punto 5 de la ley 38/2006, se recoge que la firma de un programa de conversión deberá quedar vinculada con la política de cooperación mantenida por España con respecto al país beneficiario.

¹⁹ <http://www.comercio.es/es-ES/inversiones-exteriores/instrumentos-apoyo-inversion-espanola/pro-conv/Paginas/pro-conv.aspx>

195. El artículo 5 de esta misma ley establece que los programas de conversión de deuda se dirigirán a la **promoción de inversiones y proyectos que promuevan el desarrollo de los países beneficiarios**, en los sectores que éstos consideren prioritarios, de acuerdo con el principio de soberanía local del proceso de desarrollo. Para ello se fomentará, en primer lugar, la participación de actores locales, primando el apoyo al tejido productivo y asociativo local, al objeto de que las operaciones de conversión de deuda maximicen el impacto de desarrollo en los países beneficiarios. Asimismo, la firma de un programa de conversión deberá **quedar vinculada con la política de cooperación mantenida por España con respecto al país beneficiario**. Por tanto, según la interpretación de la referida Ley, los sectores/orientaciones del Programa de Conversión de deuda deben estar contenidos en los establecidos en los MAP. Además, la información referente a los programas de conversión de deuda deberá reflejarse en los MAP que proceda, de acuerdo con lo aquí establecido.
196. Por otro lado, esta Ley establece que la firma de un programa de conversión será consistente con el marco de actuación acordado en el ámbito multilateral, y los países beneficiarios serán países con problemas financieros de sobreendeudamiento.
197. En el cumplimiento de la Ley 38/2006, y para mantener los principios de Eficacia de la Ayuda y Coherencia de Políticas que sustentan la negociación del MAP, también en los Programas de conversión de deuda, se velará por que, en el ámbito de sus respectivas responsabilidades, todos los agentes involucrados tanto en terreno como en sede, participen en el proceso de identificación/negociación de los Programas de Conversión de deuda alineándose con la Agenda 2030.
198. En esta línea, para reflejar el trabajo y todos los flujos financieros en Desarrollo Sostenible en el país, será esencial la coordinación y el trabajo conjunto entre los Ministerios competentes de estos programas de conversión de deuda por inversiones, actualmente Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, y de la cooperación internacional para el desarrollo sostenible, el Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación
199. El papel de las *Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior* (OFECOMES) es esencial para garantizar esta coordinación con OTC o con los actores de cooperación, en sede o en terreno, cuyos Consejeros o Agregados deberán integrarse en las reuniones preparatorias o de desarrollo del MAP, en el Grupo Estable de Coordinación sobre el terreno (GEC) o a demanda del Embajador. Sin embargo, habrá que tener en cuenta las limitaciones de los Consejeros Económicos y Comerciales para desplazarse a países sujetos a los MAP cuando éstos estén en la demarcación de la OFECOME situado en otro país. En ese caso, el Consejero/Agregado Económico y Comercial podrá enviar sus comentarios previamente al orden del día del Grupo Estable de Coordinación cuando aquel no pueda desplazarse al país sujeto al MAP ni asistir por medios telemáticos. Asimismo se aconsejará la participación de personal en sede del Ministerio encargado en las reuniones del Equipo País Ampliado en las diferentes fases y etapas del MAP.
200. En las reuniones del GEC, un miembro perteneciente al **Comité Técnico de gestión del programa de conversión de deuda**, a decisión del propio Comité, informará al GEC de los progra-

mas de Conversión de deuda vigentes o en negociación para que esta información sea trasladada al documento del MAP.

201. Los miembros de este Comité Técnico elaborarán conjuntamente un informe que incluya datos del estado de la identificación de proyectos en los programas de conversión de deuda, de los proyectos propuestos al Comité Binacional y su aprobación o denegación, en su caso. Dicho informe será enviado a los representantes los Ministerios referidos en sede y puesto en conocimiento del GEC para la elaboración del MAP.

5.3.2.3 Recursos

202. En este apartado, se tratará de incluir los recursos previstos, tanto humanos como financieros, o incluso tecnológicos si estos son relevantes. El MAP intentará reflejar todos los recursos con los que España contribuyen en materia de desarrollo sostenible
203. En lo referente a recursos humanos, se valorará hacer una estimación de los recursos humanos disponibles por los distintos actores de la CE, especialmente en terreno, tanto para la elaboración del MAP como para llevar a cabo los resultados acordados en el mismo, y para su evaluación. Para esta estimación, se consultará a los actores involucrados, con apoyo de la DGPOLED, quien si es preciso consultará a las instituciones financiadoras en sede. Se tendrán en cuenta los recursos humanos disponibles para la inclusión de las prioridades transversales, considerando también su capacidad y grado de experiencia, y desarrollo del país en cada temática.
204. Se incluirá referencia a los recursos tecnológicos disponibles para una mejor y más eficaz gestión del MAP, de los resultados, las alianzas y las intervenciones que le afecten, siempre que estos recursos sean reseñables.
205. En relación con los recursos financieros, es importante conocer e indicar el presupuesto global del que se va a disponer, aunque sea de manera estimativa, como referencia. No debemos perder de vista que el objetivo final del MAP es un ejercicio de eficacia y programación para conseguir un conjunto de resultados, a partir de una serie de recursos, previsibles en la medida de lo posible.
206. Se establecerá, por tanto, una cifra estimada de recursos previstos para los próximos años, teniendo en cuenta las cifras de años anteriores y la previsible variación de estos. En concordancia con la Agenda de Eficacia del Desarrollo que aconseja la previsibilidad de la ayuda al país asociado, se deberán reflejar, de forma indicativa, los siguientes recursos:

- ✓ Recursos comprometidos para los años de vigencia del MAP por la CE (con la salvedad legal que corresponda de disponibilidad presupuestaria), explicitando de forma aproximada su distribución por cada Resultado Intermedio.
- ✓ Se incluirán, en los casos que proceda, las previsiones asociadas a programas de canje de deuda o de cancelación de esta, 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.

207. En este apartado y alineándonos con la Agenda de Acción de Adís Abeba se incluirá, a medida que las metodologías vayan madurando, el análisis de intervenciones y operaciones que no sean Ayuda Oficial para el Desarrollo (AOD), pero contribuyan al desarrollo del país asociado, más allá de la AOD (los fondos conocidos como Apoyo Oficial Total para el Desarrollo Sostenible AOTDS/TOSSD por sus siglas en inglés). Para un análisis más completo, consultar el documento manual “Nuevos Marcos de Financiación para el Desarrollo Sostenible: TOSSD e INFF”).

208. Se aplicará asimismo un enfoque de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), incorporando al mismo, junto con los Marcos Financieros Nacionales Integrados (INFF), el enfoque TOSSD, a medida que su metodología vaya siendo desarrollada.

209. El objetivo de recoger en el MAP los flujos INFF y los TOSSD es tanto para disponer de una foto más completa de todos los flujos de financiación española (concesional/no concesional) desplegados en el país, como para buscar coordinación y complementariedad entre actividades AOD y otras más allá de la ayuda. Asimismo, el conocimiento por parte del GEC de la existencia de estas actividades representa una oportunidad tanto para la constitución de alianzas como para influir en una mayor sostenibilidad u orientación de estos otros flujos con visión de desarrollo según las prioridades de la CE. En cualquier caso, la CE asegurará que esta eventual coordinación y complementariedad no abocará en una desviación del objetivo principal de desarrollo y/o humanitario de la acción de la AOD.

210. En lo referente a los Recursos Financieros, el MAP incluirá siempre el siguiente párrafo:

“Los recursos financieros citados son estimativos. En todo caso, el presente acuerdo no implica compromisos financieros; dichos compromisos se establecerán en documentos posteriores correspondientes a las diferentes intervenciones; su asignación definitiva estará sujeta a la disponibilidad presupuestaria y se realizará con cargo a los créditos ordinarios de los distintos actores implicados.”

211. Se incluirá asimismo la frase siguiente: *“Los actores de la Cooperación Española involucrados en este MAP deberán dedicar esfuerzos para que la mayor parte de sus presupuestos destinados a este país estén alineados con los objetivos acordados junto con el país y se centren en los resultados de desarrollo e intermedios en él acordados.”*

Tabla 6. Plantilla Recursos Financieros

MATRIZ DE RECURSOS							
DEFINIDO POR LA COOPERACION ESPAÑOLA EN EL PAÍS							
RESULTADOS DIRECTOS (viene de Matriz de resultados)	RESULTADOS INTERMEDIOS (viene de Matriz de resultados)	RECURSOS ASIGNADOS (Año 1)	RECURSOS ASIGNADOS (Año 2)	RECURSOS ASIGNADOS (Año 3)	RECURSOS ASIGNADOS (Año 4)	TOTAL POR RI Recursos Asignados	TOTAL POR RI Recursos Asignados

5.3.2.4 Riesgos vinculados a la ejecución del MAP

213. 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.

214. Si hubiese análisis de riesgos ya realizados, por ejemplo, por parte de la UE u otros donantes, es conveniente apoyarse en ellos. Una buena fuente de referencia es el informe INFORM. El índice de gestión de riesgos INFORM²⁰ (acrónimo de INDEX For Risk Management) es una forma de entender y medir el riesgo de crisis humanitarias y catástrofes, y en qué forma las condiciones que las provocan afectan al desarrollo sostenible. Estas crisis y catástrofes afectan a decenas de millones de personas de todo el mundo todos los años.

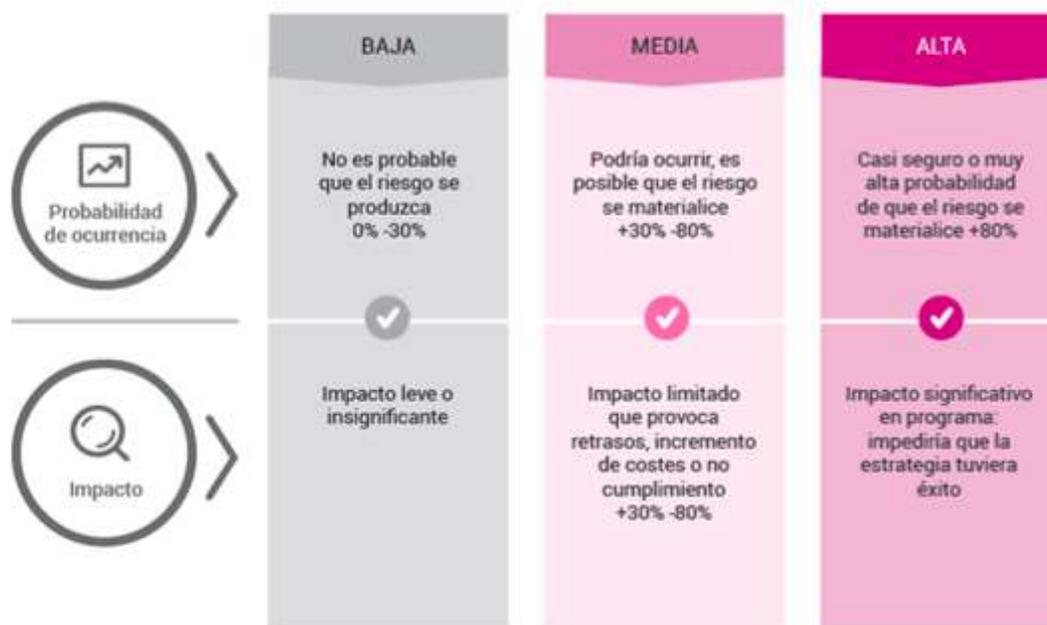
²⁰<https://data.humdata.org/dataset/country-risk-profiles-for-191-countries>

215. Se analizarán los aspectos que supongan riesgo para la ejecución del MAP, incluyendo los recursos humanos existentes. A continuación, se mencionan algunos de ellos:

- ✓ **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.

216. El análisis se realizará teniendo en cuenta la probabilidad de ocurrencia y la gravedad de su repercusión, considerando 3 niveles en ambos parámetros. La figura10 puede servir para una asignación estimativa de grados o niveles de probabilidad e impacto a los riesgos definidos:

Figura 10. Grado y nivel de probabilidad de riesgos



217. Para los riesgos identificados calificados con probabilidad de riesgo “alta” para un parámetro, y “alta” o “media” para el otro, se deberán indicar las medidas de mitigación que se van a llevar a cabo orientadas a su neutralización o reducción de impacto (ver Anexo I).

218. 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 asociados. 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.

219. Para realizar el análisis de Riesgos relativos a la implementación del MAP, especialmente para el caso de desastres naturales, se recomienda el documento de “Construcción de resiliencia para el bienestar. Directrices para la Cooperación Española”²¹.
220. Como alternativa a lo propuesto, en la Biblioteca digital se pone a disposición la traducción al español de la sección del Marco de Gestión de Riesgos para los ámbitos sociopolítico y económico-financiero de las *Pautas para el Apoyo Presupuestario*, publicado por la Comisión Europea²².
221. La tabla de riesgos se incluirá como un anexo adicional al documento MAP.²³

Tabla 7 – Matriz de riesgos

MATRIZ DE RIESGOS						
RESULTADO INTERMEDIO (viene de Matriz de resultados)	ZONA GEOGRÁFICA	RIESGOS IDENTIFICADOS (vinculados a Resultado Intermedio y zona geográfica)	TIPO DE RIESGO (Político, institucional, social, económico, medioambiental)	VALORACIÓN IMPACTO	VALORACIÓN PROBABILIDAD	
				ALTO	ALTA	<
				MEDIO	ALTA	<
				ALTO	MEDIA	<
				MEDIO	MEDIA	

5.3.3 Seguimiento, evaluación y rendición de cuentas

222. En este apartado del índice del MAP se abordan los siguientes puntos del MAP:

4. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS

4.1. Seguimiento

4.2. Evaluación y revisión

4.3. Rendición Mutua de Cuentas y Transparencia

²¹ <https://w>

²² <https://e>

²³ Se utiliza

5.3.3.1 Seguimiento

223. El sistema de seguimiento del MAP ha de entenderse como un sistema en cascada que se articula, por un lado, con los sistemas de seguimiento del país asociado y, por otro, con los sistemas de seguimiento de las acciones (programas o intervenciones) de los diferentes actores de la CE. 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



224. El seguimiento seguirá lo establecido en el tomo “Implementación y Seguimiento” de este Manual, disponible en la biblioteca digital.
225. Para abordar el sistema de seguimiento del MAP, se propone que la CE se centre en el **seguimiento de los RI 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.
226. 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 lo preferible es que el seguimiento lo realicen las organizaciones e instituciones socias de cada actor (OOII, instituciones públicas o privadas del socio, organizaciones de la sociedad civil).
227. Todos los actores de la CE deben informar si asumen la responsabilidad de proporcionar la información para el seguimiento del MAP. Así, en el marco de la Red de Alianzas se concretará para cada RI y zona geográfica los actores que participarán en su seguimiento y en la medición de los indicadores. Esta información se plasmará en la ficha, mencionada el párrafo 174 de cada indicador.

228. Se establece realizar un **informe anual de seguimiento del MAP**

229. El MAP incorporará los siguientes términos en su apartado de “Seguimiento”, si bien pueden modificarse o ampliarse:

*El objetivo del seguimiento del MAP es **velar por la adecuada contribución de la Cooperación Española al desarrollo del país**. Para ello, se tratará de disponer periódicamente de una visión en conjunto del grado de avance en el logro de los Resultados de Desarrollo e Intermedios contenidos en el MAP, así como los aspectos más relevantes surgidos durante la ejecución del MAP.*

El seguimiento se abordará desde dos ámbitos: seguimiento estratégico, que se realizará bienalmente a partir del segundo año de vigencia del MAP, y seguimiento técnico, que se realizará anualmente.

*El **seguimiento técnico** consistirá en el seguimiento de los resultados intermedios de la CE a través de la medición de los indicadores propuestos en la Matriz de Seguimiento de Resultados (MSR). En caso de que se presenten dificultades para realizar la medición de estos indicadores, o de forma adicional a esta medición, se procederá a seleccionar intervenciones relevantes sobre las que hacer un seguimiento más preciso, de acuerdo con tres criterios: su impacto, el monto financiero y la importancia política o de otro tipo.*

El informe anual de seguimiento del MAP contendrá:

- *la contextualización del informe*
- *descripción de los participantes y su aportación, así como describir la estructura del seguimiento*
- *la valoración sobre los avances conseguidos en los resultados de la CE (RD y RI)*
- *valoración sobre cuestiones de eficacia y calidad, hito y dificultades relevantes, y medidas correctoras a incorporar*
- *la valoración de los enfoques transversales*
- *valoración sobre la gestión interna*

E incluirá como anexos:

- *el Marco de Resultados MAP, incluyendo la tabla de agregación de datos e indicadores*
- *la Matriz de Seguimiento de RD*
- *la valoración cualitativa de avances para cada RD y RI*
- *la Matriz de resultado de gestión*

*El **seguimiento estratégico** se hará en coordinación con la Comisión Estratégica. Incluirá una visión general de la contribución de la Cooperación Española al desarrollo del país en el periodo correspondiente, una valoración del avance del MAP, con identificación de problemas existentes en el mismo y establecimiento de medidas correctoras, y una revisión de resultados de desarrollo.*

Los participantes en el seguimiento serán:

- *En terreno: Comisión Estratégica, Comisión Técnica, instituciones ejecutoras del país asociado y de la CE, GEC, OTC.*
- *En sede: PCS, EPA, DGPODES y AECID*

Cada parte de las Comisiones Estratégica y Técnica son las encargadas de recabar la información de seguimiento de sus respectivas instituciones ejecutoras de intervenciones de este MAP. Una vez elaborado el informe, que por parte española se realizará siguiendo lo establecido en este manual, la OTC lo presentará al EPA.

5.3.3.2 Evaluación y revisión de MAP

230. Es fundamental que desde la Etapa 0 se tenga en cuenta la naturaleza cíclica del MAP, es decir, que el desarrollo del MAP va a ser evaluado y revisado. Por tanto, deberán incorporarse herramientas adecuadas para la recolección y sistematización de la información más relevante. Esto favorecerá su evaluabilidad y permitirá optimizar los recursos disponibles.
231. La evaluación final y la revisión del MAP es fundamental en este proceso, pues la información que brinde servirá como **punto de partida** realista de cara al **siguiente ciclo MAP**.
232. La **evaluación final del MAP** tendrá en cuenta los resultados de desarrollo. Su **respuesta de gestión** y su **plan de mejora** (basado en las **recomendaciones** expresadas en el informe de evaluación), servirán de base sobre la que se iniciará la construcción del proceso de establecimiento del nuevo MAP.
233. La Evaluación seguirá lo establecido en el tomo 3 de este Manual, "Evaluación", disponible en la biblioteca digital.
234. La evaluación de cierre del MAP se realizará con tiempo suficiente para alimentar el siguiente MAP para cumplir mejor su principal objetivo.
235. Se considerará la posibilidad de cofinanciarla con el país asociado. Se definirá en función de cada caso y de factores como la disponibilidad de fondos, del volumen de la cooperación y los recursos humanos y financieros asociados, pudiendo ser interna o externa, una revisión o una evaluación al uso.
236. Se propone que el MAP incorpore los siguientes términos en su apartado de "Evaluación", que podrán ser modificados y ampliados en función de cada contexto:

Con tiempo suficiente para disponer de ella al inicio de la elaboración del siguiente MAP y previa comunicación a la DGPODES, se procederá a realizar una evaluación externa de cierre del MAP.

Para ello, se establecerá un Comité de Gestión liderado por la Comisión Estratégica/Técnica, quienes se encargarán de la aprobación formal de los términos de referencia de la evaluación, del contrato del equipo evaluador y de velar porque se desarrolle según las fases previstas, coordinando y promoviendo la participación del resto de actores.

Todo este proceso será liderado en terreno por la OTC o UCE correspondiente y la <institución del país asociado> quienes mantendrán una comunicación continua y fluida con los actores de ambos países involucrados en el desarrollo de este Marco de Asociación.

La OTC será también la responsable de elaborar en coordinación con el Comité de Gestión y el resto de los actores, la respuesta de gestión y el plan de mejora, y presentará los resultados de la evaluación a la sede una vez finalizada, a tiempo para iniciar la planificación del nuevo MAP.

El informe de evaluación de cierre del MAP y su resumen ejecutivo serán publicados en la web de la Cooperación Española, del MAUC y de la AECID.

5.3.3.3 Rendición de cuentas y transparencia

236. La Cooperación Española garantizará la transparencia de sus acciones y buscará mecanismos efectivos de rendición de cuentas.

237. Con el objetivo de reforzar la transparencia y la rendición de cuentas, reforzar la imagen de la CE a través de su trabajo en el país asociado, fomentar la cultura de la planificación y evaluación de la cooperación internacional, y dar a conocer el MAP se propone llevar a cabo una serie de acciones una vez firmado.

238. Sin ser exclusivos, las acciones irán destinadas a:

- La **rendición de cuentas nacional**, disponiendo la información para las Instituciones que conforman el sistema de cooperación internacional para el desarrollo en España, y la ciudadanía en general.
- La **rendición de cuentas mutua**, informando a Instituciones públicas del país asociado, así como a otras organizaciones locales y/o extranjeras que trabajen en el ámbito de la cooperación internacional.
- La **transparencia**, poniendo la información a disposición de la ciudadanía en general tanto española como del país asociado, así como de los Organismos multilaterales, otros donantes y agencias de cooperación implementadoras con presencia en el país del MAP.

239. La **rendición de cuenta nacional** incluirá la difusión a la ciudadanía y a actores españoles de información sobre el avance de nuestra cooperación. Esta incluirá, por un lado, la difusión de documentos del MAP, como el propio documento de MAP, los informes de seguimiento y la evaluación de cierre. Por otro lado, se acompañará con datos de las intervenciones y con información sobre el avance de la actuación de la CE en el país asociado.

240. En cuanto a la rendición de cuentas a la sociedad española, la SECI notificará a las Comisiones de Cooperación Internacional del Congreso y del Senado, y a las Comisiones Interministerial, interterritorial y al Consejo de Cooperación de manera regular sobre el proceso MAP: se hará en su inicio -una vez firmado el acuerdo- y en los momentos relativos al seguimiento y a la evaluación, indicando en la notificación el acceso a través de la red a los documentos correspondientes.

241. Entre los datos recabados sobre la actuación de la CE, se incluirá lo contemplado en el documento *Marco de Indicadores para la Rendición de Cuentas de la CE*²⁴ y se actuará según lo indicado en el propio documento. Estos indicadores servirán para la rendición de cuentas a la sociedad española en su conjunto, si bien los datos obtenidos para cada país asociado se trasladarán a los socios de la cooperación en el país para su conocimiento.
242. Se recomienda además que las instituciones que conforman el sistema de cooperación en España participante en la PCS, notifiquen a través de sus propios canales de comunicación información relativa a los MAP.
243. La Programación Conjunta, si la hubiera y la CE estuviera vinculada a ella, será motivo igualmente de rendición de cuentas nacional, trasladando los documentos relevantes de la misma a estas instituciones.
244. La **rendición de cuentas mutua** se realizará a través de los informes de seguimiento del MAP, y las correspondientes evaluaciones.
245. En el país asociado, la Comisión Técnica constituye el espacio de diálogo de los aspectos técnicos relacionados con este acuerdo y, por tanto, en ella se compartirán las informaciones pertinentes, relacionadas con el marco de resultados, de la red de alianzas, recursos u otros aspectos relevantes. La Comisión Estratégica podrá igualmente tener una misión de fomento, validación y supervisión de estas tareas.
246. En concreto, para la rendición de cuentas en el país asociado, se recomienda:

²⁴ Documento en elaboración. Este documento cubrirá un conjunto de indicadores elegidos específicamente para la rendición de cuentas nacional de la CE.

Identificar los mecanismos de rendición mutua de cuentas (marcos de coordinación) existen entre el país y otros donantes, sumándose la CE.

Identificar los mecanismos de rendición de cuentas al parlamento y a la ciudadanía.

Identificar en que momentos durante el periodo de implementación del MAP se llevará a cabo la difusión de la información, preferentemente a la firma, tras cada informe de seguimiento y tras la evaluación de cierre, si bien, en caso de haber procesos conjuntos con la UE y otros EEMM, puede contemplarse otros en ese ámbito.

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 asociadas, y a la sociedad civil del país asociado.

Los informes de seguimiento y evaluaciones de la CE serán accesibles para los actores de desarrollo en los países asociados.

Se harán públicos 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.

247. Los canales de comunicación que se podrán usar son: radio, televisión, prensa, y actos de lanzamiento, firma y otros eventos; también disponibles los medios de comunicación digitales, la web de la UCE en el país asociado si la hubiese, boletines informativos, y redes sociales (Twitter, Facebook, Instagram etc.).

248. Se propone llevar a cabo las siguientes acciones comunicativas:

- Tal y como establece el párrafo 52, las UCE realizarán material de difusión para documentar el proceso de negociación del MAP (Ej. Videos sobre las reuniones de trabajo, presentaciones, etc.). Dicho material será remitido a DGPODES y AECID sede quienes, con el fin de compartirlo con todos los actores, lo pondrán a disposición del público a través de los diferentes canales disponibles (sirva a modo de ejemplo el enlace a pie de página)²⁵.
- Tras la firma del MAP y/o la presentación de su informe de evaluación se podrá convocar una rueda de prensa informativa dirigida a los medios de comunicación locales.
- Tras la firma o la presentación de resultados, se elaborará una nota de prensa para su difusión en sede y en terreno, en la que se recoja el contenido más relevante del MAP. Es recomendable usar material multimedia del acto (imágenes, videos etc.).
- En la web del del MAUC, de la Cooperación Española y de la AECID y se publicará una noticia sobre el evento, y el documento quedará publicado en la sección correspondiente. Se invita además a aquellas instituciones españolas que hayan participado en el MAP a que hagan la correspondiente difusión.
- Los perfiles en redes sociales de la Cooperación Española, de la AECID y del MAUC se harán eco del evento publicando tweets en Twitter y posts en Facebook. Estas publicaciones en redes irán acompañadas de enlaces al documento y, en la medida de lo posible, de material audiovisual. Se

²⁵<https://youtu.be/MBgb0aj9ll4>

invita además a aquellas instituciones españolas que hayan participado en el MAP a que hagan la correspondiente difusión.

- Los canales de comunicación (webs, redes sociales, boletines, etc.) de las UCE en el país asociado se harán eco de esta información.
- Otras instituciones oficiales y organizaciones vinculadas a la cooperación internacional presentes en el terreno apoyarán en la medida de lo posible las acciones llevadas a cabo (Embajada, ONG, contrapartes locales, OOH, instituciones públicas del país socio implicadas etc.).
- La UCE, en contacto con sede, valorará la organización de actividades de presentación y socialización de los resultados obtenidos mediante una conferencia, seminario y/o mesa redonda de discusión y debate. Esta acción estaría destinada principalmente a las instituciones y organizaciones implicadas y vinculadas al sector de la cooperación internacional. Se informará a la DGPODES, AECID sede y terreno de estos eventos.

249. En este apartado del documento del MAP, se incluirán los términos establecidos para la **Rendición Mutua de Cuentas entre los países asociados**, referidos al seguimiento y evaluación.

250. Se propone el siguiente texto para este apartado del MAP, que podrá ser modificado y

En aras de la transparencia y la debida rendición de cuentas mutua, ambas partes trasladarán las actividades del MAP a los actores involucrados y a las ciudadanías, especialmente el documento aprobado, los informes anuales de seguimiento y las evaluaciones. Ambas partes llevarán a cabo acciones para informar a sus respectivos Parlamentos, a las instituciones y actores involucrados en la ejecución de este acuerdo, y a la sociedad en general.

Las Comisiones Estratégica y Técnica son los órganos responsables del diseño e implantación de la rendición de cuentas mutua del MAP. En este ámbito, establecerán medidas adicionales a las descritas más arriba, para la comunicación y debida transparencia de la actuación del MAP, con el objeto de difundir el trabajo conjunto, los resultados alcanzados, y las oportunidades que se ofrecen, así como los retos a los que deben hacer frente en sus actividades en el país.

Serán la Cooperación Española en <nombre del país asociado> y las instituciones y actores del país asociado quienes llevarán a cabo las medidas de comunicación y transparencia que se establezcan.

Adicionalmente, la Cooperación Española aprovechará las instancias y grupos de coordinación en los que participa con actores europeos o multilaterales, ONGD y cooperación descentralizada, con el fin de garantizar la transparencia de sus acciones y la búsqueda de mecanismos efectivos de rendición de cuentas.

ampliado en cada caso:

5.3.4 Documento final

251. El documento final del MAP tendrá en su inicio un resumen ejecutivo de máximo dos páginas. El resumen ejecutivo incluirá una tabla resumen en clave de ODS, metas, Líneas de Acción y Resultados Intermedios.²⁶
252. En el documento final se hará constar la naturaleza jurídica del MAP de acuerdo con la Ley de Tratados y otros Acuerdos Internacionales (Ley 25/2014), citando con precisión el tratado concreto, según lo establecido en el párrafo 259.
253. La formalización del MAP con el país asociado se realizará a través de la firma del Acta de la Comisión Mixta (COMIX) y del documento de MAP, como anexo y parte integrante del acta.
254. El Acta de 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 asociado (en Anexo III se incluye el modelo de Acta de COMIX a seguir).
255. El Acta se realizará de acuerdo con la plantilla anexada en este manual²⁷. En caso de que el acuerdo sea un Acuerdo Internacional Administrativo, se hará referencia a las partes, y a las delegaciones española y del país asociado, y las firmas corresponderán al “Gobierno del Reino de España” y al “Gobierno del <país asociado>”.

5.3.5 Pasos de la Etapa 2

256. Insumos: Actas de las reuniones con institución rectora y ministerios sectoriales, GEC y otros actores, y el texto resultante de la Etapa 1 de Análisis.
257. Cadena de pasos a seguir en esta etapa:
- **Elaboración del documento del MAP, sin Resumen ejecutivo ni Acta de la Comisión Mixta**
 - Insumos: documentos de la etapa de Análisis.
 - **Reuniones de los Grupos técnicos de trabajo.** Se contará con la participación de representantes de la CE. También se podrá contar con la participación de Instituciones Públicas y organizaciones de la sociedad civil del país asociado, con organismos internacionales o regionales y con otras agencias bilaterales.
 - El resultado de estas reuniones se compartirá con otros actores, bilaterales y multilaterales, para una mejor coordinación entre todos y un paso más hacia el establecimiento de alianzas. En función de su grado de participación en los diferentes sectores o ámbitos, estos actores

²⁶ Se utilizará el formato establecido en la Biblioteca digital.

²⁷ Se utilizará el formato establecido en la Biblioteca digital.

podrán estar presentes en todas o algunas de las reuniones de los Grupos técnicos de trabajo, con el rol o papel que le otorgue la CE.

- UCE elabora la propuesta del documento de MAP, salvo el Resumen ejecutivo y lo remite a PCT
- **Reunión de revisión documento en el GEC**
- **Reunión de revisión de documento con la contraparte**
- **Elaboración del documento final del MAP, incluyendo el Resumen ejecutivo y el Acta de la Comisión Mixta**
 - UCE elabora la propuesta del documento final de MAP, incluyendo el Resumen ejecutivo y el borrador de Acta
 - **Reunión de revisión de documento con el Comité Técnico**
 - Remisión del documento MAP a PCT, y del documento y Acta a DGPOLDES (que lo remite a PCS) y a AECID sede.
 - R.12. Revisión y validación del documento MAP en EPA.
 - Revisión y validación del documento final (MAP y Acta) por AECID sede y DGPOLDES
 - R.13. Presentación y validación del documento final a la Comisión Estratégica, y del MAP a otros actores nacionales

6. ETAPA 3. FIRMA DEL MAP

258. La Etapa de Firma recoge los pasos a dar entre el cierre de negociaciones del documento con el país asociado y el inicio de la ejecución del MAP.
259. Según establece la ley 25/2014, de 27 de noviembre, de Tratados y otros Acuerdos Internacionales²⁸, la firma supone una serie de trámites y protocolos por parte de ambos países para formalizar el Acuerdo. Para España el MAP es un Acuerdo Internacional Administrativo²⁹ en desarrollo de un tratado internacional más general. Si no hubiese tratado internacional de corte más general en el que sustentar el MAP, se especificará que este es un acuerdo no normativo, según lo establecido por la Ley de Tratados y otros Acuerdos Internacionales (Ley 25/2014).
260. Tras la firma, se produce una serie de trámites administrativos y de comunicación que garantiza la transparencia y difusión del documento.

6.1 Preparación de la firma

261. El documento final para la firma del MAP incluye:
- Acta de la Comisión Mixta y
 - Sus anexos:
 - Anexo I. Relación de integrantes de las delegaciones de España y del país asociado.
 - Anexo II. Documento de Marco de Asociación País con sus anexos.
262. El MAP, como Acuerdo Internacional Administrativo (AIA), tiene carácter vinculante y está regido por el Derecho Internacional. Por ello, previo a su firma, el MAP se someterá a informe por parte de la Asesoría Jurídica Internacional (AJI) y, en caso de que conlleve compromisos financieros, requerirá también de un informe del Ministerio de Hacienda.
263. El detalle de cómo proceder con los AIA se recoge en la Orden Circular 9/2018 de 10 de Julio de 2018, de la Subsecretaría del MAEUC, de normas para la tramitación de los tratados internacionales, acuerdos internacionales administrativos y los acuerdos internacionales no normativos por parte de los órganos de este departamento. Esta Orden Circular está disponible en la Biblioteca digital para su consulta.

²⁸ <https://www.boe.es/eli/es/l/2014/11/27/25/con>

²⁹ Salvo contadas excepciones, como Palestina por no existir Tratado Internacional que lo ampare.

264. El idioma de redacción del documento de la parte española será el español. Si bien, el idioma de redacción del documento del socio será aquél oficial del país que mejor facilite los objetivos de asociación, preferentemente español –en cuyo caso coincidirá en su contenido-, inglés, francés o portugués.

265. Según lo establecido en la OC 9/2018, cuando la negociación del texto se haya efectuado en un idioma distinto del español, deberá remitirse el texto negociado a la Oficina de Interpretación de Lenguas, para su traducción certificada. Si el tratado ha de firmarse en varias lenguas, también se remitirán con carácter previo las diferentes versiones a la OIL para su cotejo con la redactada en español.

266. En el momento de la firma, cada parte del Acuerdo aportará su propio ejemplar de documento, que podrá tener formato diferente, pero igual contenido.

267. El papel del Acuerdo tiene las siguientes características:

- Gramaje: 90gr
- Color del papel: ahuesado
- Denominación del papel: papel offset
- Referencia de la tinta del marco: color magenta

268. El Acta la firmarán las jefaturas de las delegaciones de los países³⁰. Se rubricará cada página del Acta, pero en ningún caso se firmarán o rubricarán los Anexos del Acta, incluyendo en éstos el documento del MAP.

269. En caso de que la firma no pueda celebrarse durante un acto con la presencia física conjunta de ambos firmantes, se podrá celebrar el acto a distancia, con medios telemáticos, tal y como se establece en el párrafo 279. Para ello se podrá utilizar el siguiente procedimiento:

- Previo al acto de firma, cada parte del Acuerdo firmará un **primer ejemplar** de su propia Acta y se rubricará cada página del Acta. Igual que en el caso de firma presencial en ningún caso se firmarán o rubricarán los Anexos del Acta.
- El Acta firmada se escaneará y se intercambiará por correo electrónico con la OTC para que lo haga llegar a la contraparte. España adjuntará en su envío el documento MAP definitivo. En este intercambio de correos electrónicos se incluirá en copia la dirección marcos.asociacion@maec.es.
- Una vez recibido e impreso el ejemplar firmado y escaneado por la contraparte, éste será firmado por cada parte contraria durante un acto a través de videoconferencia. Adicionalmente, durante la videoconferencia, cada parte firmará un **segundo ejemplar propio**. De esta manera, cada parte tiene dos ejemplares propios firmados en tinta.
- Estos dos ejemplares serán intercambiados con la otra parte por valija diplomática.
- A su recepción, cada parte: firmará los dos ejemplares recibidos con la firma de la otra parte, mantendrá uno de ellos, y devolverá el otro a la otra parte por valija diplomática. De tal forma cada parte mantendrá dos ejemplares firmados en tinta.

270. Con el objeto de homogenizar la estructura de los documentos, se adjunta en el Anexo IV la plantilla del Acta de Comisión Mixta y del documento MAP. Este modelo se incluye entre las herramientas disponibles en la Biblioteca digital.
271. La OTC/UCE correspondiente elaborará el documento final para la firma del MAP, en formato de documento pdf³¹ y tamaño A4.
272. DGPOLDES coordinará con OTC, Embajada y Gabinete SECI, la preparación final del documento para su firma y posterior custodia y publicación en el BOE.
273. La firma del Acta de Comisión Mixta debe hacerse siguiendo los requerimientos establecidos en el MAUC para Tratados Internacionales. Esto supone utilizar un papel específico descrito en el párrafo 267 de tamaño A4, con marco definido y 3 taladros, impreso por una sola cara e incorporado a una carpeta de Tratados, utilizando una cinta determinada para su sujeción (ver OC 9/2018 y las instrucciones de ensamblaje en Biblioteca digital). Esto implica que las OTC dispongan de este material (carpeta, papel y cinta) para el caso de que sea preciso preparar el ejemplar en terreno.

6.2 Firma del Acuerdo

273. El Gabinete de la SECI y la Embajada de España en la capital del país asociado serán los responsables de la reunión de la Comisión Mixta y del acto de firma, organizadores del evento y de su debido protocolo, por parte de España. Para ello, contarán con el apoyo de DGPOLDES y de la OTC.
274. La reunión de la Comisión Mixta y el Acto de firma se celebrará en España o en el país asociado, preferentemente de manera alternativa en sucesivas firmas.
275. De acuerdo con la Ley 25/2014 y tal y como se recoge en la OC 9/2018, por parte de España son competentes para la firma la persona titular de la Presidencia del Gobierno, del MAUC, de la SECI y de la Embajada en el país asociado.
276. La Delegación Española estará compuesta por una representación del MAUC, de la SECI y de la DGPOLDES.

³¹Debe tenerse en cuenta que los anexos del MAP se trabajarán durante su seguimiento en formatos específicos (generalmente Excel), por lo que no es preciso que la copia para firma en pdf resulte adecuada para ser trabajada.

277. Se podrá invitar a la reunión y al acto de la firma a actores de la CE relevantes en el MAP específico.
278. Se designará a una persona responsable de la materialidad del acuerdo, para hacer llegar el mismo a los firmantes y devolverlo a la DGPOLDES.
279. Cuando las circunstancias así lo aconsejen, podrá procederse a la firma a distancia por medios telemáticos. En tal caso, se procederá según lo dispuesto en el párrafo 269.

6.3 Acciones tras la firma

280. Tras la firma se actuará según lo establecido la Ley 25/2014 y la OC 9/2018. Una vez remitido al MAUC para su escaneo y custodia el Acuerdo se hará público a través de internet.
281. Este documento (y los de trabajo si se requiriesen) se remitirá a los órganos de participación y consulta de la CE para su conocimiento, así como a las Comisiones de Cooperación del Congreso y Senado Posteriormente, será remitido a Consejo de Ministros para su conocimiento y al BOE para su publicación

6.4 Pasos para la firma y publicación del MAP

282. Producto Final 3 (PF3): Acta de la Comisión Mixta (COMIX) firmada, con la relación de integrantes de las delegaciones de España y del país socio y el *Marco de Asociación País España-XXXXX 20XX-20XX* como anexos.
283. **Preparación de la firma.**
- Invitación a asistentes al Acto, en su caso: llevada a cabo por los organizadores del evento.
 - Elaboración del Anexo 1º del Acta de la Comisión Mixta: lista de las delegaciones de la COMIX: establecida por DGPOLDES, en coordinación con OTC, AECID sede y Gabinete SECI.
 - Informe de Asesoría Jurídica Internacional (AJI): DGPOLDES recaba este informe y coordina la incorporación de las consideraciones si las hubiera.
 - Cotejo oficial de la traducción del documento, en su caso: DGPOLDES remite a la OIL del MAUC el documento.
 - Aprobación del Acta de Comisión Mixta y MAP:
 - DGPOLDES valida en acta y elabora Nota informativa para SECI
 - DGPOLDES, recaba la aprobación del documento de SECI a través de su Gabinete.
 - Preparación de la carpeta para la firma.

- Designación de responsable del documento en MAUC o UCE responsable y entrega de este por parte de DGPOLDES.

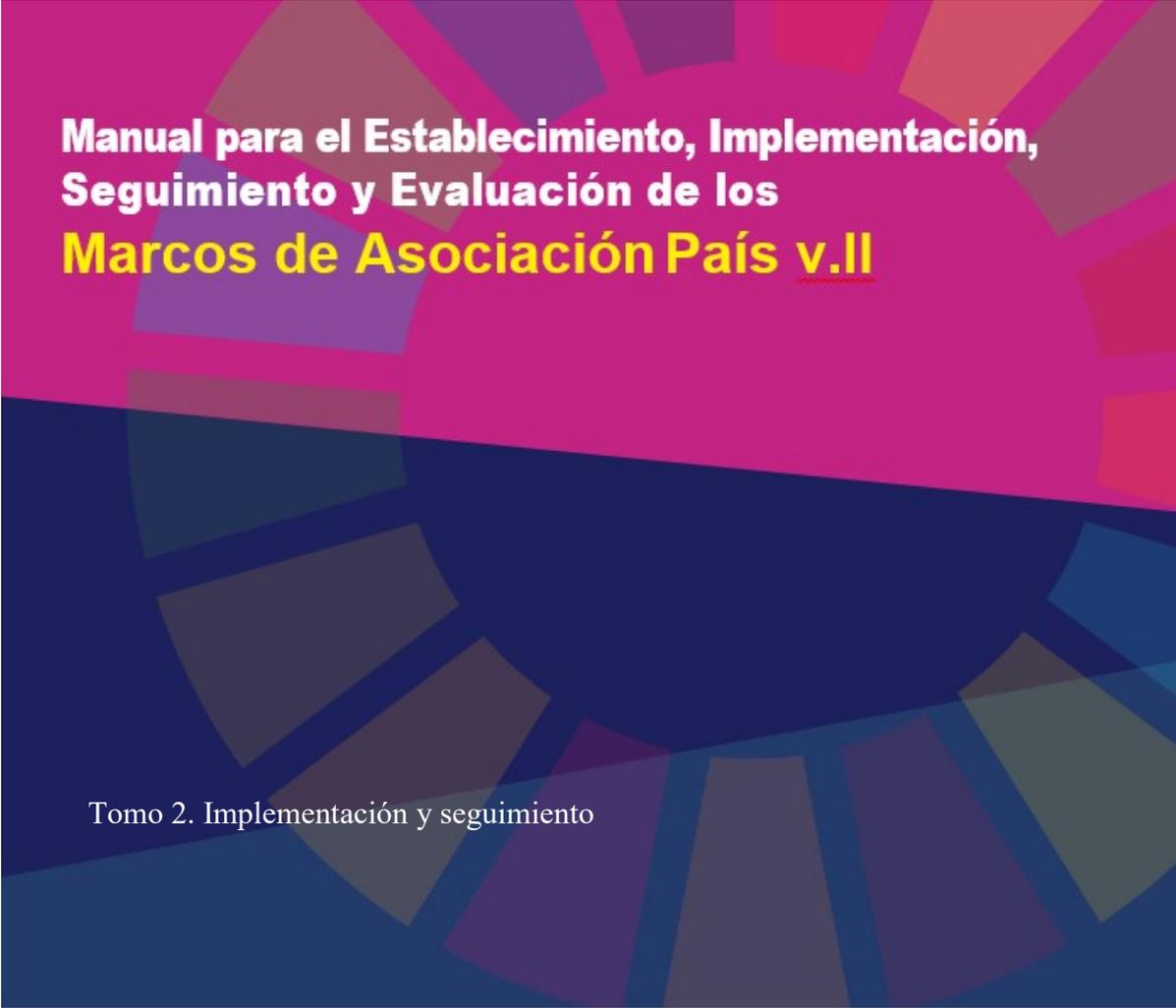
284. Acciones posteriores a la firma.

- Remisión de los originales firmados: el responsable del documento lo remite a DGPOLDES, quien lo escanea.
- Custodia del Acuerdo: DGPOLDES remite el Acuerdo a la División de Tratados de la Secretaría General Técnica (SGT) del MAUC.
- Difusión del MAP firmado:
 - Publicación de notas de prensa y anuncios en redes sociales.
 - Maquetación del documento en formato pdf.
 - Publicación en páginas de internet de las instituciones: El MAP acordado será publicado en el sitio web del MAUC (www.maec.es), en el de la AECID (www.aecid.es) y el de la Cooperación Española (www.cooperacionespanola.es) en los idiomas en los que se haya firmado. Su publicación se hará según se establece en el apartado de rendición de cuentas
 - Envío a Plataformas: DGPOLDES difunde documento y enlaces a PCS y OTC, quien remite a PCT.
 - Remisión a las Comisiones de Cooperación del Congreso y Senado.
 - Envío para su conocimiento a Consejo de Ministros: DGPOLDES prepara documentación y la remite a través de la Unidad de Tratados del MAUC.
 - Publicación en BOE: DGPOLDES prepara documentación y la remite a través de la Unidad de Tratados del MAUC.

6.5 Otras acciones tras la finalización de la Fase I

285. Una vez finalizada la Fase I, la UCE que ha liderado el proceso en terreno y la DGPOLDES en sede completarán el archivo “Directrices para el seguimiento del MAP como proceso” correspondiente a la Fase I siguiendo las “Directrices para el seguimiento del proceso MAP” descrito en el párrafo 57, y disponibles en la Biblioteca digital. Este documento será compartido por DGPOLDES y UCE con las Plataformas para su conocimiento y posibles comentarios.

286. Podrá considerarse celebrar un evento similar y con mismos objetivos que el contemplado en el párrafo 90 entre los actores relevantes una vez firmado el Acuerdo.



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

Tomo 2. Implementación y seguimiento

FASE II. IMPLEMENTACIÓN DEL MAP

287. En esta Fase de Implementación se llevarán a cabo las operaciones enfocadas a la consecución de los resultados del MAP.
288. Se realizarán **informes deseguimiento anuales** de cara a velar por la adecuada contribución de la Cooperación Española al desarrollo del país; y su **evaluación de cierre** para alimentar el nuevo MAP.
289. Un adecuado sistema de seguimiento permitirá detectar cambios en el entorno y, validar la lógica de las intervenciones, y suministrará información que indique si ajustarlas o reorientarlas en caso de que sea necesario. Además se llevará a cabo un **seguimiento del proceso MAP**.
290. La información generada a través del **seguimiento** proporciona insumos fundamentales para la evaluación final, contribuyéndose con ello a aumentar la transparencia y mejorar la rendición de cuentas.
291. Como se menciona en la Fase I, para abordar el sistema de seguimiento del MAP, se propone que, por una parte, la **Comisión Técnica** haga un **seguimiento anual de los resultados intermedios** a través de la medición de los indicadores propuestos, y por otra, la **Comisión Estratégica bienalmente** haga el **seguimiento de los resultados de desarrollo** del MAP.
292. 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, como se explica en la Fase I de este manual. Por lo tanto, el seguimiento del MAP ha de vincularse con el seguimiento de la programación y la implantación de los diferentes programas en los países, por parte de los diferentes actores de la CE que, salvo algunas excepciones, es ejecutada por los socios o actores españoles (Administración central y otras instituciones gubernamentales, ONG, sector privado, sindicatos, universidades y otros de la sociedad civil). Por ello, es muy importante **planificar y consensuar con las contrapartes la etapa de seguimiento**.
293. 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”**.

294. Con el fin de garantizar que los MAP integren desde el principio su seguimiento y evaluación, en esta Fase II se ofrecen orientaciones para llevarlos a cabo y DGPOLDES aporta herramientas para facilitar la elaboración de los Informes del seguimiento anuales, y la evaluación de cierre del MAP en el nivel estratégico.
295. 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.
296. La UCE, en diálogo con el resto de los actores de la CE y del país asociado, reportará el seguimiento con un informe anual y con una reunión de presentación al EPA de los avances y problemas existentes en el logro de los resultados intermedios del MAP, y de los aspectos más relevantes de la ejecución del MAP.
297. 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.
298. Con el tiempo suficiente para el inicio de la elaboración del siguiente MAP, se realizará una revisión del MAP anterior. Esta revisión incluirá una evaluación y un análisis del MAP y de la participación de la CE en el mismo con el objetivo de proporcionar insumos de cara a dicha elaboración.
299. La evaluación de cierre del MAP será esencial para el nuevo MAP y se nutrirá de los informes de seguimiento anuales. El informe constituirá un insumo fundamental para las Etapas 0 y 1 del nuevo acuerdo. La evaluación, constituida por el **informe de evaluación, la respuesta de gestión y el plan de mejora**, constituirán piezas clave sobre las que construir el nuevo MAP, especialmente en sus etapas 0 y 1.
300. El documento “**Metodología de evaluación....**” propone una serie de lineamientos básicos en relación con la para el proceso de evaluación, sin pretender fijar un modelo único. No obstante, la del MAP. La concreción sobre el alcance y profundidad, la metodología más adecuada, así como el tiempo y recursos necesarios se adaptarán a cada caso concreto. Los resultados y recomendaciones de la MAP.
301. El análisis del MAP y de la participación de la CE en el mismo incluirá un estudio de los principios de eficacia y de la ventaja comparativa de la CE.

302. Al inicio de esta Fase, tras la firma del MAP, es necesario definir el plan de trabajo para el seguimiento del MAP

EN REVISIÓN

7. ETAPA 4. SEGUIMIENTO

303. El seguimiento del MAP se llevará a cabo a través de **informes de seguimientos anuales**. Estos tendrán carácter técnico y serán validados por la Comisión Técnica.
304. En los años pares, el seguimiento incorporará además un **informe estratégico**, validado por la Comisión Estratégica y .Además incluirá la Ficha de valoración basada en el alcance de los Resultados (**FIRES**), La FIRES está inspirada en el sistema **ROM (Results Oriented Monitoring)** de la DG DEVCO de la Comisión Europea.
descrita más adelante y disponible en la biblioteca digital.
305. Cada informe de seguimiento se presentará al EPA, preferentemente a través de videoconferencia, remitiendo anticipadamente la presentación, que incluirá un resumen del informe, los avances del MAP, sus problemas y conclusiones.

7.1 ¿Qué se pretende conseguir en el Seguimiento?

306. El objetivo del seguimiento del MAP es velar por la adecuada contribución de la Cooperación Española al desarrollo del país. Para ello, se tratará de disponer periódicamente de una visión de conjunto sobre el grado de avance en el logro de los resultados de desarrollo e intermedios contenidos en el MAP, así como de los aspectos más relevantes vinculados a la ejecución del MAP.
307. Cada actor de la CE junto con sus contrapartes deberá medir los **indicadores prioritarios establecidos en el marco de resultados**, para valorar el avance del logro de los resultados intermedios. Además, 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.
308. Para todo 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 esto sería deseable que el Informe de seguimiento del MAP coincidiera en tiempo con los informes de los actores con mayor actividad en el MAP.

309. En todo caso, el seguimiento además de describir los cambios en los indicadores, ha de incluir un breve análisis de los elementos críticos que pudieran estar condicionando el proceso de implementación del MAP, sus resultados de desarrollo, o afectando la lógica de intervención, con el fin de facilitar la adopción de las medidas oportunas.
310. La información obtenida servirá como insumo para la rendición de cuentas y para la evaluación de cierre del MAP y otras que pudiesen derivar del MAP.
311. Una idea esencial para comprender el planteamiento del seguimiento y la rendición de cuentas del MAP es tomar conciencia de que el seguimiento del MAP y sus indicadores asociados están vinculados a los procesos de seguimiento de las intervenciones. Así, las futuras intervenciones vinculadas con un MAP ya aprobado, deberán tratar de incorporar (cuando corresponda) en sus matrices o marcos lógicos los mismos indicadores establecidos en la matriz de resultados del MAP, de forma que permitan medir de manera agregada los avances en los resultados MAP en base a los informes periódicos de seguimiento de estas. Si las intervenciones clave que se aprueben en el país asociado no contemplan en sus documentos de programación las prioridades e indicadores establecidos en el MAP, el seguimiento efectivo del mismo será más complejo y menos verídico.

7.2 ¿Quiénes participan en el Seguimiento?

307. En terreno participan las Comisiones Estratégica y Técnica, así como las organizaciones e instituciones ejecutoras de las intervenciones en el país.
308. 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.).
309. En sede participarán en el seguimiento la PCS y, especialmente, el EPA.

7.3 ¿Qué se entrega como Informe de seguimiento del MAP?

310. El plan de trabajo para el seguimiento del MAP sigue lo establecido en la Etapa 0 de Planificación.
311. El contenido del Informe de Seguimiento, tanto estratégico bienal como técnico anual, tendrá la siguiente estructura:

<ol style="list-style-type: none"> 1. Contexto del informe 2. Participantes y estructura del seguimiento 3. Valoración sobre los avances conseguidos en los resultados (RD y RI) 4. Valoración sobre la incorporación de los enfoques transversales 5. Valoración sobre cuestiones de eficacia y calidad <ol style="list-style-type: none"> 5.1. Hitos y dificultades relevantes en la implementación 5.2. Medidas correctoras a incorporar 6. Valoración sobre la gestión interna <p>ANEXOS:</p> <p>Anexo 1: Marco de Resultados MAP: Tabla de agregación de datos/indicadores</p> <p>Anexo 2: Matriz de Seguimiento de RD</p> <p>Anexo 3: Valoración cualitativa de avances de cada RD y RI</p> <p>Anexo 4: Matriz de resultado de gestión</p>	
---	--

312. Insumos: documentos e informes de seguimiento y evaluación de intervenciones aportados a través de la PCT y del GEC, y a través de DGPODES si fuera preciso, con periodicidad semestral.
313. Anualmente, se realizará un informe técnico, reunión de la Comisión Técnica.
314. Bienalmente, a partir del segundo año, se añadirá contenido estratégico fruto de la reunión de la Comisión Estratégica a las valoraciones contempladas en el informe, así como la Ficha de valoración basada en el alcance de los RESULTADOS (FIRES)
315. **El objetivo de la FIRES es informar** sobre los resultados a través de recolectar, **verificar, agregar y presentar la información sobre los logros**, tomando como referencia para ello **al marco de resultados**. Está orientada a **medir el progreso de los resultados** y, en definitiva, a **informar** sobre los mismos.
316. Sirve tanto para la **gestión o el aprendizaje**, internamente, como externamente, para la **rendición de cuentas y la comunicación**
317. La FIRES brinda una **valoración** objetiva y estandarizada según cinco de los seis criterios de evaluación del CAD de la OCDE: **pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad**, así como otros criterios particulares que tratan de aspectos relacionados con la **calidad de la lógica de intervención**, el **sistema de seguimiento** y los **enfoques transversales**..
318. Para responder a la FIRES **se analizan documentos** (entre los que destacan los informes de seguimiento anuales) y **se realizan entrevistas a actores clave** de las partes involucradas, en la medida de lo posible, incluyendo la población beneficiaria (titulares de dere-

chos/responsabilidades). La FIRES incluye un **conjunto estandarizado de preguntas** que son utilizadas para estructurar el análisis de la documentación y de los datos empíricos.

319. En la FIRES se señalan asimismo las principales **conclusiones, lecciones aprendidas, buenas prácticas y prácticas prometedoras**. Además, se brindan **recomendaciones** para mejorar la implementación del MAP, que se dirigen a los distintos actores concernidos y que son especialmente útiles para la OTC/UCE.
320. En la biblioteca digital se incluyen herramientas para el seguimiento, incluyendo la plantilla de la FIRES y un modelo de informe de seguimiento
321. El informe de seguimiento incorporará un resumen de cada apartado según los puntos indicados en la plantilla disponible en el Anexo V y en la Biblioteca digital, y se adjuntará la tabla con la agregación de los datos anuales de los indicadores de cada resultado intermedio en un anexo tal y como aparece en la tabla 7.

Tabla 9. Tabla de agregación de datos por indicador que cada actor remite a DGPOLDES

LÍNEA DE BASE	RESULTADO INTERMEDIO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	ZONA GEOGRÁFICA	RESPONSABLE MEDICIÓN	LOGROS POR AÑO			
						1	2	3	4

317. 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 del aniversario de la firma del MAP. Una vez incorporadas las consideraciones oportunas, el informe será validado por la AECID y la DGPOLDES.

7.3.1 Revisión y elaboración de una ficha por cada indicador

318. En la Etapa 2, en el Marco de Resultados, 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.

319. Si las fichas de indicadores no se han podido elaborar al mismo tiempo que el Marco de Resultados, la OTC, en colaboración con el GEC y la Comisión Técnica, deberá elaborarlas con urgencia tan pronto disponga de tiempo.

7.3.2 Medición de indicadores

320. Para poder valorar el cumplimiento de cada Resultado Intermedio definido en el MAP, será necesario que cada actor, tal y como se ha reflejado en la Etapa 2, remita los valores de los indicadores establecidos en el marco de resultados que resultan afectados por su actuación, al menos de los indicadores establecidos como prioritarios. Estos indicadores se habrán definido como tales en los resultados relacionados de su programación en el país o en sus intervenciones relacionadas.

321. Se debe evitar duplicidades a la hora de medir indicadores. Si el indicador definido es un indicador nacional, se debe utilizar por parte de todos los actores implicados la misma fuente.

322. En los periodos acordados dentro del GEC para el seguimiento, cada actor a través de sus socios en el país procederá a la medición de los indicadores. Estos datos se volcarán en una tabla en la que se reflejarán los logros obtenidos por cada indicador, la zona geográfica en la que se tomó el dato, la unidad métrica y la valoración del avance.

323. 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 las unidades medidas en cada una de las zonas geográficas donde se ha medido. Se añadirá un total por indicador de resultado intermedio, que ofrecerá el dato del sumatorio de las diferentes zonas geográficas de un mismo indicador.

324. Si bien puede suceder que durante el primer año de implementación del MAP no haya avances de los Resultados Intermedios, recordamos que el objetivo de la Cooperación Española es promover y acelerar, en la medida de lo razonable, este tipo de procesos.

325. Cada actor de la CE remitirá su tabla de agregación de datos a la UCE responsable del GEC, quien recopilará los mismos en la tabla del marco de resultados general, definida en la Etapa 2.

326. La UCE responsable del GEC recabará las diferentes tablas y, a la vista de las intervenciones realizadas, identificará aquellas intervenciones y actores que tienen datos de indicadores pendientes de entregar. Si la UCE no puede obtener esos datos, informará a DGPOLDES para que ésta trate de recabar los datos en sede, a través de las unidades centrales.

327. Una vez obtenidos los datos disponibles y debidamente ordenados, la UCE responsable del GEC remitirá las tablas de agregación de datos a la DGPOLDES, que será la entidad encargada de agregar los datos de los indicadores prioritarios de cara a aportarla para elaborar el informe de seguimiento, así como para la rendición de cuentas.
328. Una vez realizada la agregación de datos por parte de DGPOLDES, ésta la remitirá a la OTC para que sea utilizada en la elaboración del Informe de Seguimiento.

7.3.3 Valoración del avance de los resultados de la CE.

329. 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 en el que intervenga, 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.
330. 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.

331. La OTC elaborará un primer borrador de informe de seguimiento, teniendo en cuenta la tabla de datos agregados recibida de DGPODES y los informes de seguimiento de los actores.

332. 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.

333. Las modificaciones acordadas se trasladarán, en primer lugar, a los países asociados y posteriormente a la sede (DGPODES y AECID) antes de su aprobación definitiva.

7.4 Periodicidad del seguimiento

334. La periodicidad del seguimiento deberá ajustarse en función de la disponibilidad de información, de la toma de decisiones y de los recursos disponibles. El informe de seguimiento del MAP se hará anualmente. En caso de que el primer año de la fase de ejecución el avance sea más limitado, ese informe podrá tener carácter básicamente narrativo, conteniendo una descripción de los avances generales y los retos encontrados.

335. Los informes recogerán el avance de los indicadores establecidos en el Marco de Resultados.
336. Además del informe anual, de carácter técnico que será elaborado en el ámbito de la Comisión Técnica, el informe anual de seguimiento recogerá los años pares un apartado que refleje el seguimiento estratégico del MAP, para lo que se reunirá la Comisión Estratégica.
337. La presentación del informe anual de seguimiento se realizará en reunión de OTC, o UCE correspondiente, con el EPA, utilizando los medios telemáticos que se considere. El proceso de seguimiento se podrá complementar con misiones que podrán ser conjuntas (España y país asociado) al terreno o a Madrid.
338. Además del informe de seguimiento del MAP, de forma simultánea, se actualizará el informe de seguimiento establecido para el proceso MAP, y descrito en el párrafo 58.

7.5 Periodicidad del seguimiento

7.5.1 Pasos para la elaboración del Informe de Seguimiento del MAP en la CE

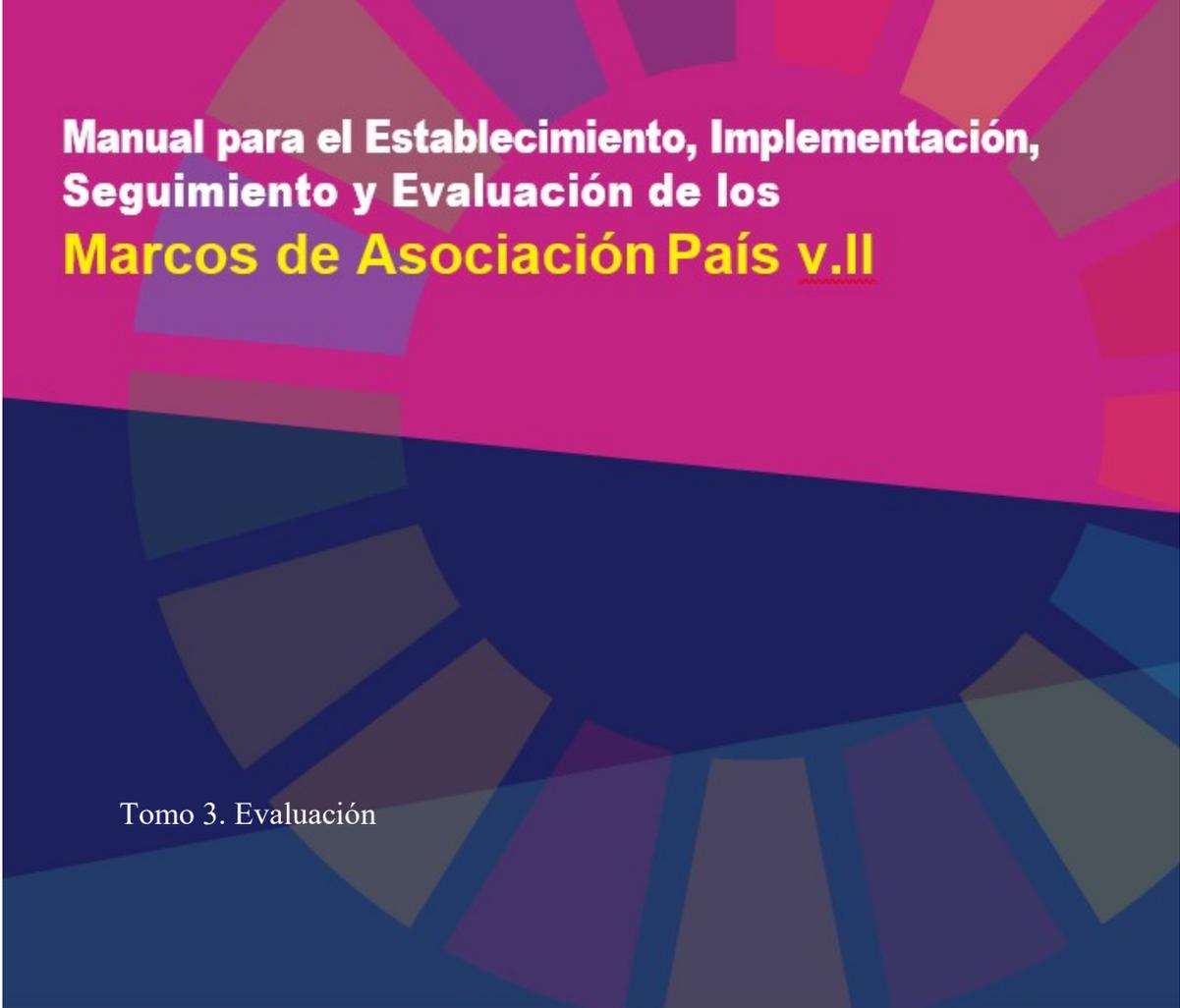
339. **Recogida de datos:** cada actor de la CE que participa en el MAP completa la tabla de agregación con los de datos de indicadores y marca el grado de avance de sus intervenciones en base a informes presentados. A continuación, los transmite al GEC, si está en terreno. Si lo considera más adecuado, puede remitirlo a DGPOLDES, especialmente si está en España. El GEC añade los datos aportados por el socio y remite sus datos y valoraciones a DGPOLDES para su agregación.
340. **Agregación en DGPOLDES:** agregación de las tablas de datos recibidas y remisión a la OTC de una única tabla con toda la información incorporada.
341. **Revisión GEC:** reunión del GEC para la revisión conjunta de la información de avance. Identificación de dificultades y aspectos críticos que puedan poner en riesgo la implementación del MAP. Identificación de acciones de mejora.
342. **Redacción del informe:** la OTC o una persona designada del GEC redacta el informe de seguimiento.
343. **Revisión y validación del informe:**

- con el **Comité Técnico**, anualmente revisión conjunta de los resultados intermedios y del grado de avance de implementación; y
- con el **Comité Estratégico**, revisión conjunta bienalmente de los resultados de desarrollo y establecimiento de medidas correctoras y decisión de informe final.

344. **Presentación del informe al EPA:** revisión completa y envío del informe a DGPOLDES y a AECID sede. Presentación al EPA. Remisión a la PCS.

345. **Transmisión del informe final a las plataformas y al socio.**

Comisiones conjuntas	Comisión Técnica <ul style="list-style-type: none"> • Reunión anual • Revisión de resultados y grado de avance de implementación 		Comisión Estratégica <ul style="list-style-type: none"> • Reunión bienal, años pares • Revisión de resultados y establecimiento de medidas correctoras 	
Cooperación Española		GEC Coordinación de actores CE para la recogida de datos, valoración de avances y propuestas de mejora		EPA Agregación de datos para valoración avances y rendición de cuentas. Revisión y validación informe de Seguimiento



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

Tomo 3. Evaluación

EN REVISIÓN

8. ETAPA 5. EVALUACIÓN Y REVISIÓN DEL MAP

9. BIBLIOGRAFÍA

DATOS, ANÁLISIS PAÍS

Informes país del Fondo Monetario Internacional (FMI), Informes del Artículo 4º del FMI
<https://www.imf.org/en/Countries>

Principios de Eficacia de la Cooperación para el Desarrollo
<http://effectivecooperation.org/about/principles/>

ENFOQUES TRANSVERSALES: DDHH, GÉNERO, INFANCIA, DISCAPACIDAD, RESPETO A LA DIVERSIDAD CULTURAL

Manual de la AECID para la aplicación del enfoque basado en derechos humanos
<http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Publicaciones AECID/Guia EDBH v4.pdf>

Líneas Directrices para las Empresas Multinacionales de la OCDE
<https://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>

Principios Rectores de NNUU sobre Empresas y DDHH de la resolución 17/4 el 16 junio 2011.
https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinessshr_sp.pdf

Guía de la AECID para la transversalización del enfoque de género
<http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Publicaciones AECID/GU%C3%8DA DE G%C3%89NERO.pdf>

Estrategia de Infancia de la Cooperación Española
https://www.cooperacionespanola.es/sites/default/files/estrategia_infancia_cooperacion_espanola_web.pdf

Manual de los Derechos del Niño de UE-UNICEF, Módulo 2: Derechos del niño en la programación y las políticas sectoriales
<https://www.unicef.org/spanish/eu/crtoolkit/toolkit-module2.html>

Guía para la inclusión de la discapacidad en cooperación para el desarrollo
http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Publicaciones AECID/180627_guia_discapacidad_def.pdf

Guía de la AECID para la transversalización de la diversidad cultural

https://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Publicaciones%20AECID/GUIA_DIVERSIDAD_CULTURAL_2020_v.2.pdf

Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural
http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

INDCs por países.

<https://www4.unfccc.int/sites/ndcstaging/Pages/Home.aspx><https://www4.unfccc.int/sites/ndcstaging/Pages/Home.aspx>

Perfiles ambientales en la UE.

<https://www.eea.europa.eu/themes/climate/ghg-country-profiles/country-profiles-1>

ODS-MARCOS RESULTADOS

A Guide to SDG interactions: from science to implementation

<https://council.science/wp-content/uploads/2017/05/SDGs-Guide-to-Interactions.pdf>

Directorio de resultados tipo de la Cooperación Española

http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Multimedia/Publicaciones/Documents/DIRECTORIO_DE_RESULTADOS.PDF

INSTRUMENTOS Y MODALIDADES DE LA CE

Guía de Modalidades e instrumentos de Cooperación de la AECID

[http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Modalidades e instrumentos de cooperacion%20n/Guía de modalidades e instrumentos.pdf](http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Modalidades_e_instrumentos_de_cooperacion%20n/Guía_de_modalidades_e_instrumentos.pdf)

RIESGOS

Construcción de resiliencia para el bienestar

http://www.cooperacionespanola.es/sites/default/files/directrices_resiliencia_cooperacion_espanola.pdf

Pautas para el Apoyo Presupuestario, publicado por la Comisión Europea.

https://ec.europa.eu/europeaid/budget-support-guidelines_en

OTRA AOD

La nueva métrica de la Financiación para el Desarrollo: el Apoyo Oficial Total para el Desarrollo Sostenible (AOTDS/TOSSD) y su aplicación a España

https://www.cooperacionespanola.es/sites/default/files/tossd_sp.pdf

DOCUMENTOS DE REFERENCIA

The OECD Recommendation on Policy Coherence for Sustainable Development.

<https://www.oecd.org/gov/pcsd/recommendation-on-policy-coherence-for-sustainable-development-eng.pdf>

The OECD Recommendation on Public Service Leadership and Capability [OECD/LEGAL/0445] outlines how countries can ensure that their public services are fit for purpose for today's policy challenges, and capable of delivering on complex agendas, such as the SDGs.

<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445>

The OECD Recommendation on Regulatory Policy and Governance [OECD/LEGAL/0390] aims to support countries in strengthening administrative capacity and regulatory policy, management and governance as a whole-of-government activity to implement comprehensive policy agendas, such as the 2030 Agenda. It can also support the mainstreaming of the SDGs in the regulatory processes.

<https://www.oecd.org/gov/pem/recomendacion-del-consejo-sobre-liderazgo-y-capacidad-en-la-funcon-publica.pdf>

The OECD Framework for Regulatory Policy Evaluation can provide support as to strengthen monitoring, reporting and evaluation practices in support of the SDGs.

https://read.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-framework-for-regulatory-policy-evaluation_9789264214453-en#page1

The OECD Framework on Sound Public Governance [GOV/RPC(2019)9/REV1] can provide support to governments at all levels to respond to increasingly complex policy challenges through an integrated diagnostic, guidance and benchmarking approach, which can also support SDG implementation.

<https://www.oecd.org/gov/draft-policy-framework-on-sound-public-governance.pdf>

The DAC discussed and approved the DAC Framework for Dialogue with CSOs [DCD/DAC (2018)28] at its 10 July 2018 meeting.

[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC\(2018\)28/FINAL&docLanguage=En#:~:text=The%20DAC%20DCSO%20dialogue%20gathers,and%20representatives%20from%20civil%20society.&text=The%20DAC%20itself%20represents%20governments,to%20make%20the%20dialogue%20inclusive](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC(2018)28/FINAL&docLanguage=En#:~:text=The%20DAC%20DCSO%20dialogue%20gathers,and%20representatives%20from%20civil%20society.&text=The%20DAC%20itself%20represents%20governments,to%20make%20the%20dialogue%20inclusive)

MARCO NORMATIVO PARA LA BUENA GOBERNANZA PÚBLICA

OECD (2016), The Governance of Inclusive Growth, OECD Publishing, Paris,
<https://dx.doi.org/10.1787/9789264257993-en>

Naciones Unidas (2018), Principios de gobernanza eficaz para el desarrollo sostenible.
https://publicadministration.un.org/Portals/1/Images/CEPA/Principles_of_effective_governance_spanish.pdf

APRENDIENDO DE INFORMES Y EVALUACIONES DE GESTIÓN POR RESULTADOS

CGIAR (2017), Evaluation of Results-Based Management in CGIAR, Vanderberg, Wigboldus.
https://cas.cgiar.org/sites/default/files/pdf/RBM-EVAL_Report.pdf

Finland (2018a), Meta-evaluation of Project and Programme Evaluations in 2015-2017 - Evaluation on Finland's Development Policy and Cooperation, Ministry for Foreign Affairs of Finland.
https://um.fi/documents/384998/385866/meta_evaluation_report_2018

Finland (2018b): Terms of Reference of the evaluation on knowledge management, decision making and learning “How do we learn, manage and make decisions in Finland’s development policy and cooperation?” Ministry for Foreign Affairs of Finland

<https://um.fi/documents/384998/0/Evaluation+report+Knowledge+Management+2019+%281%29.pdf/f5c3b583-6887-bfdf-6cce-9c78ee4a5fe7?t=1567156930398>

Green, D. (2017), “So is ‘Doing Development Differently’ a movement now? And if so, where’s it going?”,

<https://oxfamblogs.org/fp2p/so-is-doing-development-differently-a-movement-now-and-if-so-where-is-it-going/>.

EU (2017) Analysis of the use of Joint Results Frameworks in EU Joint Programming

<https://europa.eu/capacity4dev/joint-programming/documents/report-joint-results-framework-joint-programming>.

GAO (2017), Foreign Assistance: Agencies can Improve the Quality and Dissemination of Program Evaluations, United States Government and Accountability Office.

<https://www.gao.gov/assets/690/683156.pdf>.

SDC (2017). Independent Evaluation of SDC’s Results-Based Management System with a Focus on Poverty Reduction, Evaluation 2017/4, Swiss Agency for Development and Cooperation, SPM Consultants. <https://www.news.admin.ch/newsd/NSBExterneStudien/855/attachment/en/3685.pdf>

UN (2017b), Results-Based Management in the United Nations Development System – Analysis of Progress and policy effectiveness, Full Report, Sukai Prom-Jackson, Joint Inspection Unit of the United Nations, Geneva

https://www.unjui.org/sites/www.unjui.org/files/rbm_full_report_english.pdf

COHERENCIA DE POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE 2019: EMPODERAR Y GARANTIZAR LA INCLUSIÓN Y LA EQUIDAD

Berlingieri, G., P. Blanchenay and C. Criscuolo (2017), “The great divergence(s)”, *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, No. 39, OECD Publishing, Paris.

<https://doi.org/10.1787/953f3853-en>.

Ferrant, G. and A. Kolev (2016), “Does gender discrimination in social institutions matter for long-term growth? Cross-country evidence”, *OECD Development Centre Working Papers*, No. 330, OECD Publishing, Paris.

<https://doi.org/10.1787/5jm2hz8dgl6-en>.

IPCC (2018), *Global Warming of 1.5°C*, Intergovernmental Panel on Climate Change

https://report.ipcc.ch/sr15/pdf/sr15_spm_final.pdf.

OECD (2019), *Aid in Support of Gender Equality and Women’s Empowerment - Donor Charts*, OECD, Paris

<https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-topics/Aid-to-gender-equality-donor-charts-2019.pdf>.

OECD (2019), *Economic Policy Reforms 2019: Going for Growth*, OECD Publishing, Paris,

<https://dx.doi.org/10.1787/aec5b059-en>.

- OECD (2019), *Equal Access to Justice for Inclusive Growth: Putting People at the Centre*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/597f5b7f-en>.
- OECD (2019), *Gender Equality and Sustainable Infrastructure*, OECD, Paris, <http://www.oecd.org/gov/gender-mainstreaming/gender-equality-and-sustainable- infrastructure-7-march-2019.pdf>
- OECD (2019), *Governance as an SDG Accelerator: Country Experiences and Tools*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/0666b085-en>.
- OECD (2018), *Education at a Glance 2018: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/eag-2018-en>
- OECD (2018), *States of Fragility 2018*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264302075-en>.
- OECD (2017), *Greening the Blue Economy in Pomorskie, Poland*, OECD Green Growth Studies, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264281509-en>.
- OECD (2017), *Investing in Climate, Investing in Growth*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264273528-en>.
- OECD (2016), “Promoting productivity for inclusive growth in Latin America”, *Better Policies Series*, <http://www.oecd.org/Tel.:+33145248200>
- UN (2018), *High-level Political Forum on Sustainable Development: Progress towards the Sustainable Development Goals*, United Nations, New York, https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/18541SG_SDG_Progress_Report_2018_ECOSOC.pdf
- UNFCCC (n.d.), *Achieving the Sustainable Development Goals through Climate Action*, <https://unfccc.int/achieving-the-sustainable-development-goals-through-climate-action>(accessed on 27 September 2018).
- UNGA (2015), “A/70/L.1: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development”, http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E.
- United Nations (2017), *Progress towards the Sustainable Development Goals*, Report of the Secretary-General, Economic and Social Council, https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=E/2017/66&Lang=E.
- OECD (2019), *Measuring Distance to the SDG Targets 2019: An Assessment of Where OECD Countries Stand*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/a8caf3fa-en>.
- OECD (2017), “Tracking progress on policy coherence for sustainable development at the national level”, OECD, Paris, http://www.oecd.org/pcd/Coherence%20for%20Development_Issue_9.pdf
- Center for Global Development (2019), *Commitment to Development Index*, <https://www.cgdev.org/commitment-development-index-2018>
- Collste, D., M. Pedercini and S. Cornell (2017), “Policy coherence to achieve the SDGs: Using integrated simulation models to assess effective policies”, *Sustainability Science*, Vol. 12/6, pp. 921–

931, <https://doi.org/10.1007/s11625-017-0457-x>.

SOCIEDAD CIVIL Y EFICACIA DE LA AYUDA

Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda. Conclusiones, recomendaciones y buenas prácticas.

https://read.oecd-ilibrary.org/development/civil-society-and-aid-effectiveness_9789264056435-en#page3

OECD (2011), How DAC Members Work with Civil Society Organisations: An Overview, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/43267654-en>.

Anexo I. RELATIVOS A la Etapa 2 de Estrategia

1. Pautas generales para la integración de las prioridades transversales de la CE en los MAP



<ul style="list-style-type: none"> - Incluir en GEC, expertos/as en prioridades transversales de las OTC. - Identificar entre los actores de la CE en el país aquellos con más valor añadido en las prioridades transversales de la CE. - Incluir en el diálogo con el país socio los mecanismos de igualdad o de DDHH y diversidad, así como organizaciones de la sociedad civil especializadas en GED, DDHH, diversidades y sostenibilidad - Incluir prioridades transversales en la definición de los TDR del GEC - Incluir en los referentes de la CE para el dialogo de políticas con el país socio la doble estrategia GED como prioridad transversal y específica, así como siempre que el contexto lo requiera DDHH, diversidades y sostenibilidad - Incluir en cronograma todas aquellas acciones y reuniones con organizaciones especializadas en GED y transversales 	<ul style="list-style-type: none"> - Incluir en la descripción del contexto del país contenidos relativos a situación de igualdad de Género, y otras diversidades, incluyendo culturales, de cumplimiento de DDHH y situación de sostenibilidad ambiental si se cuenta con la información necesaria - Incluir en el Equipo País Ampliado el dialogo con país a los mecanismos de igualdad o instituciones de defensa de diversidad, DDHH y sostenibilidad ambiental, así como sociedad civil estatal o de regiones de acuerdo con cobertura geográfica - Incluir datos desagregados por sexo y análisis de género y en la medida que existan datos de las diversidades y de sostenibilidad ambiental, así como de cumplimiento de los DDHH. - Identificar principios y enfoques en los que trabaja el país en sus políticas, leyes y planes de igualdad, diversidades y medio ambiente. Analizar coherencia de la transversalidad con otras políticas, como Planes de desarrollo y Estrategias de pobreza. - Analizar grado de equivalencia con la normativa de la cooperación española y marcos de referencia internacional - En caso de que el país socio no considere los enfoques transversales que contempla la CE, señalar que es un marco de refe- 	<ul style="list-style-type: none"> - A partir del análisis de la Etapa 1 se seleccionarán de manera conjunta qué enfoques se van a utilizar, si habrá doble prioridad de transversalidad y como sectores de intervención de algunas transversales - Seleccionar y diferenciar actores especializados gubernamentales y de sociedad civil en el país socio. - Integración de prioridades transversales en los diferentes instrumentos y modalidades de la ayuda seleccionadas en MAP - En la definición del marco de resultados se incluirán los enfoques transversales especialmente GED y diversidades en la definición de indicadores, líneas de base y fuentes de verificación. - Se mostrarán efectos positivos para avanzar en resultados hacia la consecución de las transversales - Asignar porcentajes mínimos para la aplicación de las prioridades transversales en cada intervención que garanticen su aplicación - Se promoverá la integración de la transversal de género y en la medida de lo posible de las otras transversales o <i>crosscutting issues</i> consideradas en la agenda de eficacia y en relación con los marcos de evaluación de desempeño de donantes - Enfatizar cómo podrían utilizarse en los países asociados los aprendizajes del CDP en España para la inte-
---	---	--

	<p>rencia fundamental de España, pero también para el país socio en la normativa ratificada si la hubiera, y en el contexto internacional. Establecer diálogo que pueda facilitar su inclusión.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mapeo de donantes líderes en temas transversales, tanto bilaterales como multilaterales en el país y de programas regionales que contengan las transversales - Identificación de foros de armonización como las mesas inter agénciales de género, y de otras transversales. - Como signataria de la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN) España tiene un compromiso con el cumplimiento de los derechos de la infancia en todo el mundo. La CDN considera la cooperación internacional como un mecanismo fundamental para garantizar los derechos de la infancia, y en este marco la cooperación española aprobó su Estrategia de Infancia. En el III ciclo del Examen Periódico Universal (2020), España aceptó la recomendación específica comprometida a seguir impulsando “la implementación efectiva de la Estrategia de Infancia de la Cooperación Española”. Por ello, dando continuidad a estos compromisos y recomendaciones, esta Metodología promueve que se incorporen de manera 	<p>gración de las transversales, especialmente de género, DDHH y sostenibilidad ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> - España será activa en la promoción de la CDP en cuanto a las transversales en las políticas de desarrollo de los países socios - Contar con datos desagregados por sexo y con análisis de género y en lo posible que muestren cambios favorables a la inclusión de los derechos de las personas en sus diversidades y peores formas de discriminación - Contar en esta etapa también con la participación de las organizaciones especializadas gubernamentales y de sociedad civil que hayan participado en etapas anteriores. - Garantizarla máxima coordinación entre terreno y sede para dar seguimiento a la transversalidad de género y las otras transversales en coherencia con lo establecido en la etapa 1 - Garantizar cumplimiento de metas de transversalidad y transferencia de información establecidas - En relación con los derechos de infancia se sugiere añadir el siguiente párrafo en el texto del MAP: “Como signataria de la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN) España tiene un compromiso con el cumplimiento de los derechos de la infancia en todo el mundo. Dando seguimiento a estos compromisos, en el marco de este MAP se apo-
--	--	--

	<p>transversal los derechos de la infancia, siempre y cuando haya interés o consentimiento por parte del país asociado y en alineamiento con las prioridades del país con el que se establezca algún MAP.</p>	<p>yará al país en su esfuerzo por dar a las observaciones y recomendaciones finales, cumplimiento formuladas por el Comité de Derechos del Niño en (referencia al documento concreto a incluir para cada país) siempre y cuando haya interés o consentimiento por parte del país asociado”</p> <p>-</p>
--	---	--

FASE II. IMPLEMENTACIÓN		
IMPLEMENTACIÓN	SEGUIMIENTO	EVALUACIÓN
<p>Implementación de las prioridades transversales mediante actuaciones e intervenciones de acuerdo a como hayan sido integradas en el MAP.</p>	<p>Integrar los enfoques transversales en los elementos vinculados a la consecución de resultados.</p> <p>Integrar los enfoques transversales en la gestión estratégica de la CE en el país socio.</p> <p>Se definirán indicadores para medir los enfoques transversales del MAP, así como de acciones específicas o de empoderamiento de mujeres y personas que sufren peores formas de discriminación como indígenas o personas con discapacidad, de acuerdo con la Fase I del MAP.</p> <p>Se contará en esta etapa con la participación de organizaciones especializadas gubernamentales y de sociedad civil que hayan participado en la Fase I. Garantizar la integración sistemática de los enfoques transversales y la medición de riesgos derivada de su aplicación, al ser elementos sensibles culturalmente en muchos lugares.</p> <p>Integración en el informe anual de seguimiento de acuerdo con lo establecido en la Fase I.</p>	<p>Los enfoques transversales contemplados en la Fase I se integrarán la evaluación de cierre.</p> <p>Se valorará positivamente la especialización en enfoques transversales de los TdR de las evaluaciones en la selección de los equipos evaluadores. Se garantizarán que los diferentes Comités del sistema de gobernanza de la evaluación integren los enfoques transversales en sus competencias y especializaciones (Comité de Gestión, Comité de Seguimiento y Grupo de Referencia).</p> <p>Se integrarán los enfoques transversales del MAP en los diferentes elementos que componen la evaluación, tanto en los recursos como en las capacidades y en los diferentes productos: informes intermedios y finales.</p>

Nombre o código de la alianza específica	Actores de la Cooperación Española	Lidera	
		Participa	
		Contribuye	
	Actores del país asociado	Lidera	
		Participa	
		Contribuye	
	Actores de otros países	Lidera	
		Participa	
		Contribuye	
	Actores multilaterales	Lidera	
		Participa	
Contribuye			
Modalidades			
Instrumentos			

4. Plantilla de Matriz de Recursos Financieros

MATRIZ DE RECURSOS							
DEFINIDO POR LA COOPERACION ESPAÑOLA EN EL PAÍS							
RESULTADOS DIRECTOS (viene de Matriz de resultados)	RESULTADOS INTERMEDIOS (viene de Matriz de resultados)	RECURSOS ASIGNADOS (Año 1)	RECURSOS ASIGNADOS (Año 2)	RECURSOS ASIGNADOS (Año 3)	RECURSOS ASIGNADOS (Año 4)	TOTAL POR RI Recursos Asignados	TOTAL POR RD Recursos Asignados

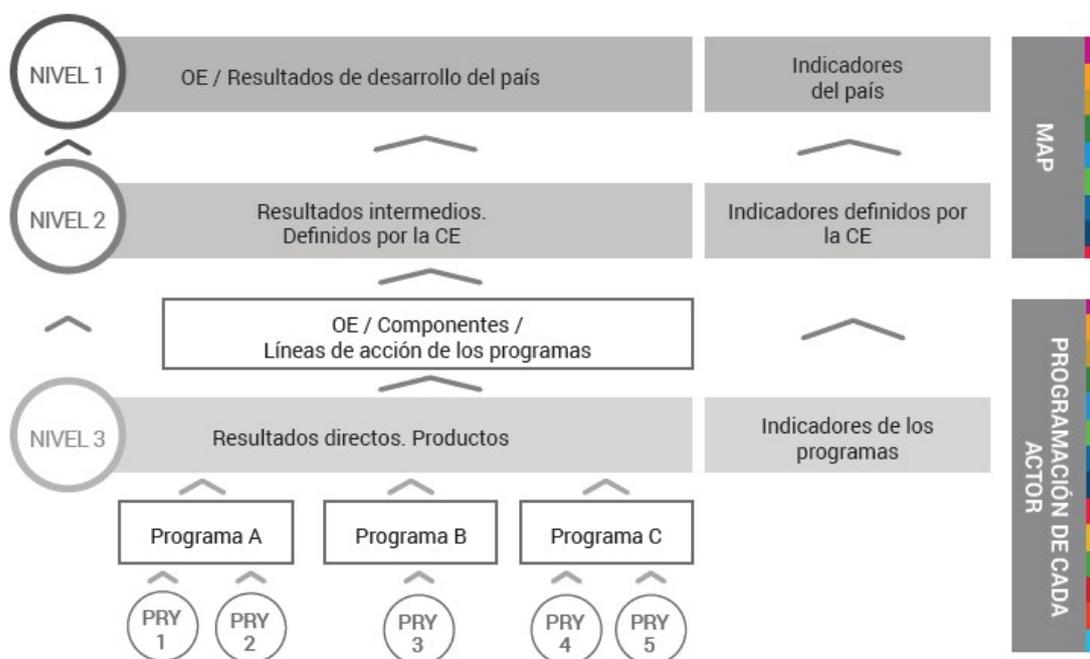
5. Plantilla Matriz de Riesgo

MATRIZ DE RIESGOS

RESULTADO INTERMEDIO (viene de Matriz de resultados)	ZONA GEOGRÁFICA	RIESGOS IDENTIFICADOS (vinculados a Resultado Intermedio y zona geográfica)	TIPO DE RIESGO (Político, institucional, social, económico, medioambiental)	VALORACIÓN IMPACTO	VALORACIÓN PROBABILIDAD
				ALTO	ALTA
				MEDIO	ALTA
				ALTO	MEDIA
				MEDIO	MEDIA
				MEDIO	BAJA
				BAJO	MEDIA
				BAJO	BAJA

6. 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 productos 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.

Anexo II. RELATIVOS A la Etapa 3 de Firma

Plantilla de Acta de Comisión Mixta con anexos

- *Acta de la xx Reunión de la Comisión Mixta Hispano-xxxxx de Cooperación*
- *Anexo 1. Relación de Integrantes de las Delegaciones Oficiales de España y de XXX*
- *Anexo 2. Marco de Asociación*

El formato (tipo de letra, tamaños de títulos y de cuerpo de texto, etc.) del Acta de la Comisión Mixta y de sus anexos seguirá el de la plantilla que sigue.

ACTA DE LA XX REUNIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA HISPANO-XXXXX DE COOPERACIÓN

En el marco del Convenio General Básico de Cooperación Científica, Técnica y Cultural, firmado el XX de XXXX de XX, se celebró la xx Reunión de la Comisión Mixta Hispano-Paraguaya de Cooperación Científica, Técnica y Cultural, el día XX de XXXX de 20XX, presencialmente/mediante videoconferencia, en las ciudades de Madrid y de xxxx. En este contexto, ambas Delegaciones acordaron trabajar conjuntamente en el desarrollo del programa de cooperación en áreas de interés común para el periodo 20XX-20XX, que se describen en el documento Marco de Asociación País con XXXX.

La Delegación del Gobierno de España estuvo presidida por el/la Ministro/a..., Secretario/a de Estado de Cooperación Internacional,....

La delegación <...> estuvo presidida por el/la

Se incluye como Anexo I a la presente Acta la lista de participantes de cada Delegación.

Ambas Delegaciones manifestaron su acuerdo sobre los temas a tratar y la estructura del Acta, que contiene xx capítulos principales y dos anexos que forman parte integrante de la misma:

I. Marco de Actuación: Marco de Asociación España-xxxx 20xx-20xx.

II. Consideraciones finales.

Anexos

- Anexo 1. Relación de integrantes de las Delegaciones Oficiales de España y de...
- Anexo 2. Marco de Asociación España - xxxx 20xx-20xx.

I. MARCO DE ACTUACIÓN: MARCO DE ASOCIACIÓN ESPAÑA - xxx

Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing, elit suscipit class leo Duis net us enim, litora ad ridiculus purus id. Placerat lobortis blandit magna arcu cum dapibus hendrerit taciti ante pretium, ac volutpat faucibus curae tristique mi vivamus natoque felis ut laoreet, nunc ornare auctor urna scelerisque cubilia orci habitasse parturient.

II. CONSIDERACIONES FINALES

Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing, elit suscipit class leo Duis net us enim, litora ad ridiculus purus id. Placerat lobortis blandit magna arcu cum dapibus hendrerit taciti ante pre-

tium, acvolutpatfaucibuscuraetristique mi vivamusnatoquefelis ut laoreet, nunc ornare auctor urna scelerisque cubiliaorci habitasse parturient.

Al término de la reunión... *Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing, elit suscipit class leo duis net us enim, litora ad ridiculus purus id. Placerat lobortis blandit magna arcu cum dapibus hendrerit taciti ante pretium, acvolutpatfaucibuscuraetristique mi vivamusnatoquefelis ut laoreet, nunc ornare auctor urna scelerisque cubiliaorci habitasse parturient.*

Y con la finalidad de consignar lo acordado durante la citada Comisión Mixta, suscriben la presente Acta en dos ejemplares en español, igualmente válidos, en la ciudad de xxxx, país, a día x de mmm de 20xx.

Por el Gobierno del Reino de España

Por el Gobierno de la República de...

Sr./Sra. ...

Sr./Sra. ...

*Secretario/a de Estado de
Cooperación Internacional*

Viceministro/a ...

ANEXOS:

- 1. Relación de integrantes de las delegaciones oficiales de España y de...**
- 2. Marco de Asociación España XXX 20xx-20xx**

ANEXO 1. RELACIÓN DE INTEGRANTES DE LAS DELEGACIONES OFICIALES DE ESPAÑA Y DE...

Delegación española

Arancha González Laya, Ministra de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación

Ángeles Moreno Bau, Secretaria de Estado de Cooperación Internacional

Embajador España en país asociado

Gabriel Ferrero Y De Loma-Osorio, Director General de Políticas de Desarrollo Sostenible

Directora General Geográfica MAUC

Directora de Cooperación Geográfica AECID

Coordinación General de la Cooperación Española en país asociado

Delegación xxxxx

ANEXO 2. MARCO DE ASOCIACIÓN ESPAÑA – XXX 20XX-202X

ÍNDICE

GLOSARIO DE ACRÓNIMOS

RESUMEN EJECUTIVO

1. BASES PARA LA ASOCIACIÓN

- 1.1. Contexto del país
- 1.2. Situación de la cooperación española
- 1.3. Análisis de la Estrategia nacional en base a las 5 P para *no dejar a nadie atrás*
- 1.4. Conclusiones

2. RESULTADOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

- 2.1. Contribución a la Agenda 2030 nacional
- 2.2. Alcance territorial
- 2.3. Marco de Resultados

3. ALIANZAS PARA LA ESTRATEGIA

- 3.1. Red de alianzas
- 3.2. Modalidades e instrumentos
- 3.3. Recursos
- 3.4. Riesgos

4. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS

- 4.1. Seguimiento
- 4.2. Evaluación
- 4.3. Rendición Mutua de Cuentas y transparencia

ANEXO I. MARCO DE RESULTADOS

ANEXO II. RED DE ALIANZAS

ANEXO III. RECURSOS FINANCIEROS

ANEXO IV. MATRIZ DE RIESGOS

ACRÓNIMOS

RESUMEN EJECUTIVO

Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sociis in litora, sed ornare conubia id vivamus curae luctus fermentum cum dapibus, ante turpis donec rhoncus natoque lacus accumsan arcu est.

1. BASES PARA LA ASOCIACIÓN

Lorem ipsum dolor sit amet consectetur adipiscing elit sociis in litora, sed ornare conubia id vivamus curae luctus fermentum cum dapibus, ante turpis donec rhoncus natoque lacus accumsan arcu est.

1.1. Contexto del país

1.2. Situación de la cooperación española

1.3. Análisis de la Estrategia nacional en base a las 5 P para no dejar a nadie atrás

1.4. Conclusiones

2. RESULTADOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

2.1. Contribución a la Agenda 2030 nacional

2.2. Alcance territorial

2.3. Marco de Resultados

3. ALIANZAS PARA LA ESTRATEGIA

3.1. Red de alianzas

3.2. Modalidades e instrumentos

3.3. Recursos

Los recursos financieros citados son estimativos. En todo caso, el presente acuerdo no implica compromisos financieros; dichos compromisos se establecerán en documentos posteriores correspondientes a las diferentes intervenciones; su asignación definitiva estará sujeta a la disponibilidad presupuestaria y se realizará con cargo a los créditos ordinarios de los distintos actores implicados.

3.4. Riesgos

4. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS

4.1. Seguimiento

El objetivo del seguimiento del MAP es velar por la adecuada contribución de la Cooperación Española al desarrollo del país. Para ello, se tratará de disponer periódicamente de una visión en conjunto del grado de avance en el logro de los Resultados de Desarrollo e Intermedios contenidos en el MAP, así como los aspectos más relevantes surgidos durante la ejecución del MAP.

El seguimiento se abordará desde dos ámbitos: seguimiento estratégico, que se realizará bienalmente a partir del segundo año de vigencia del MAP, y seguimiento técnico, que se realizará anualmente.

El seguimiento técnico consistirá en el seguimiento de los resultados intermedios de la CE a través de la medición de los indicadores propuestos en la Matriz de Seguimiento de Resultados (MSR). En caso de que se presenten dificultades para realizar la medición de estos indicadores, o de forma adicional a esta medición, se procederá a seleccionar intervenciones relevantes sobre las que hacer un seguimiento más preciso, de acuerdo con tres criterios: su impacto, el monto financiero y la importancia política o de otro tipo.

El informe anual de seguimiento del MAP contendrá:

- la contextualización del informe
- descripción de los participantes y su aportación, así como describir la estructura del seguimiento
- la valoración sobre los avances conseguidos en los resultados de la CE (RD y RI)
- valoración sobre cuestiones de eficacia y calidad, hito y dificultades relevantes, y medidas correctoras a incorporar
- la valoración de los enfoques transversales
- valoración sobre la gestión interna

E incluirá como anexos:

- el Marco de Resultados MAP, incluyendo la tabla de agregación de datos e indicadores
- la Matriz de Seguimiento de RD
- la valoración cualitativa de avances para cada RD y RI
- la Matriz de resultado de gestión

El seguimiento estratégico se hará en coordinación con la Comisión Estratégica. Incluirá una visión general de la contribución de la Cooperación Española al desarrollo del país en el periodo correspondiente, una valoración del avance del MAP, con identificación de problemas existentes en el mismo y establecimiento de medidas correctoras, y una revisión de resultados de desarrollo.

Los participantes en el seguimiento serán:

- En terreno: Comisión Estratégica, Comisión Técnica, instituciones ejecutoras del país asociado y de la CE, GEC, OTC.
- En sede: PCS, EPA, DGPOLEDDES y AECID

Cada parte de las Comisiones Estratégica y Técnica son las encargadas de recabar la información de seguimiento de sus respectivas instituciones ejecutoras de intervenciones de este MAP. Una vez elaborado el informe, que por parte española se realizará siguiendo lo establecido en este manual, la OTC lo presentará al EPA.

4.2. Evaluación

Con tiempo suficiente para disponer de ella al inicio de la elaboración del siguiente MAP y previa comunicación a la DGPOLEDDES, se procederá a realizar una evaluación externa de cierre del MAP.

Para ello, se establecerá un Comité de Gestión liderado por la Comisión Estratégica/Técnica, quienes se encargarán de la aprobación formal de los términos de referencia de la evaluación, del contrato del equipo evaluador y de velar porque se desarrolle según las fases previstas, coordinando y promoviendo la participación del resto de actores.

Todo este proceso será liderado en terreno por la OTC o UCE correspondiente y la <institución del país asociado> quienes mantendrán una comunicación continua y fluida con los actores de ambos países involucrados en el desarrollo de este Marco de Asociación.

La OTC será también la responsable de elaborar en coordinación con el Comité de Gestión y el resto de los actores, la respuesta de gestión y el plan de mejora, y presentará los resultados de la evaluación a la sede una vez finalizada, a tiempo para iniciar la planificación del nuevo MAP.

El informe de evaluación de cierre del MAP y su resumen ejecutivo serán publicados en la web de la Cooperación Española, del MAUC y de la AECID

4.3. Rendición Mutua de Cuentas y transparencia

En aras de la transparencia y la debida rendición de cuentas mutua, ambas partes trasladarán las actividades del MAP a los actores involucrados y a las ciudadanías, especialmente el documento aprobado, los informes anuales de seguimiento y las evaluaciones. Ambas partes llevarán a cabo acciones para informar a sus respectivos Parlamentos, a las instituciones y actores involucrados en la ejecución de este acuerdo, y a la sociedad en general.

Las Comisiones Estratégica y Técnica son los órganos responsables del diseño e implantación de la rendición de cuentas mutua del MAP. En este ámbito, establecerán

medidas adicionales a las descritas más arriba, para la comunicación y debida transparencia de la actuación del MAP, con el objeto de difundir el trabajo conjunto, los resultados alcanzados, y las oportunidades que se ofrecen, así como los retos a los que deben hacer frente en sus actividades en el país.

Serán la Cooperación Española en <nombre del país asociado> y las instituciones y actores del país asociado quienes llevarán a cabo las medidas de comunicación y transparencia que se establezcan.

Adicionalmente, la Cooperación Española aprovechará las instancias y grupos de coordinación en los que participa con actores europeos o multilaterales, ONGD y cooperación descentralizada, con el fin de garantizar la transparencia de sus acciones y la búsqueda de mecanismos efectivos de rendición de cuentas.

ANEXO I. MARCO DE RESULTADOS

ANEXO II. RED DE ALIANZAS

ANEXO III. RECURSOS FINANCIEROS

ANEXO IV. MATRIZ DE RIESGOS