

MANUAL PARA EL ESTABLECIMIENTO DE MARCOS DE ASOCIACIÓN PAÍS

ANEXOS

(CAJA DE HERRAMIENTAS)

2011

DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE
POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO

Secretaría de Estado de Cooperación Internacional



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE ASUNTOS EXTERIORES
Y DE COOPERACIÓN

El Manual para el establecimiento de Marcos de Asociación País elaborado desde DGPOLDE comprende, además del presente documento concebido a modo de “caja de herramientas”, los documentos ‘Hoja de Ruta’ y ‘Metodología’.

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 0- INSTRUMENTOS DE GESTIÓN Y MATRICES.....	3
ANEXO 1 - CONCEPTOS BÁSICOS	19
• ¿QUÉ ES LA APROPIACIÓN DEMOCRÁTICA Y LOCAL?	19
• ¿QUÉ ES EL ALINEAMIENTO?	21
• ¿QUÉ ES LA ARMONIZACIÓN?	21
• ¿QUÉ ENTENDEMOS EN LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA POR GESTIÓN PARA RESULTADOS DE DESARROLLO?	22
• ¿QUÉ ES LA COHERENCIA DE POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO?	24
• ¿QUÉ ES LA RENDICIÓN MUTUA DE CUENTAS?	24
• ¿QUÉ ENTIENDE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA POR FORTALECIMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL?	25
• ¿QUÉ SUPONE INCORPORAR EL ENFOQUE BASADO EN DERECHOS (EBD) EN LOS MAP?	26
• ¿QUÉ ES LA PROGRAMACIÓN CONJUNTA IMPULSADA DESDE LA UE?	26
• ¿QUÉ SUPONE LA INCORPORACIÓN DEL SECTOR PRIVADO COMO ACTOR DE DESARROLLO?.....	28
ANEXO 2- GUÍA PARA EL ANÁLISIS	30
ANEXO 3 - PAUTAS PARA LA INTEGRACIÓN DE LAS PRIORIDADES TRANSVERSALES EN LOS MAP...33	
ANEXO 4 - DIRECTRICES PARA LA INTEGRACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN DESARROLLO EN LOS MAP.....	35
ANEXO 5 - DIRECTRICES PARA LA INTEGRACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL EN LOS MAP50	
ANEXO 6 - LOS MARCOS DE ASOCIACIÓN PAÍS Y LA ARTICULACIÓN DE LA MODALIDAD “ACCIÓN A TRAVÉS DE ORGANISMOS MULTILATERALES”	54
ANEXO 7. ORIENTACIONES PARA LA ELABORACIÓN DEL MARCO DE GESTIÓN PARA RESULTADOS DE DESARROLLO	58
ANEXO 8 - COMPROMISOS DECLARACIÓN DE PARÍS, AGENDA DE ACCIÓN DE ACCRA, COMPROMISOS ADICIONALES Y CÓDIGO DE CONDUCTA UE.....	61
ANEXO 9 – EJEMPLOS	66
• EJEMPLOS DE PLAN DE TRABAJO	67
• EJEMPLO DE TdR/REGLAMENTO INTERNO DE FUNCIONAMIENTO DE GRUPO ESTABLE DE COORDINACIÓN SOBRE EL TERRENO.....	73
• EJEMPLOS DE MATRICES.....	77
• EJEMPLO DE ELABORACIÓN MATRIZ GPRD: EL CASO DE CALANDRIA.....	87
• EJEMPLO DE CUESTIONARIO SOBRE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA EN EL PAÍS COMO INSUMO PARA LA VALORACIÓN DE LA VENTAJA COMPARATIVA.....	95
• EJEMPLO DE INCORPORACIÓN DEL SECTOR PRIVADO EN EL PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DEL MAP DESDE UN ENFOQUE INCLUSIVO.....	96
• EJEMPLO DE ACTA DE COMISIÓN MIXTA	97
ANEXO 10.- EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA GEOGRÁFICA EN LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA: AVANCES Y APRENDIZAJES	101
ANEXO 11.- CALENDARIO DE ESTABLECIMIENTO DE MAP	103

ANEXO 0- INSTRUMENTOS DE GESTIÓN Y MATRICES

PASO	HERRAMIENTA DE GESTIÓN	DE ELABORACIÓN...
PASO 1:	MATRIZ DE APROPIACIÓN DEMOCRÁTICA Y RESULTADOS DE DESARROLLO DEL PAÍS SOCIO	ELABORACIÓN OPCIONAL
PASO 2:	MATRIZ DE ALINEAMIENTO-ARMONIZACIÓN	ELABORACIÓN OPCIONAL
PASO 3:	MATRIZ DE VENTAJA COMPARATIVA DE LA CE	ELABORACIÓN OPCIONAL
PASO 4:	MATRIZ DE DECISIÓN DE LA ESTRATEGIA DE ASOCIACIÓN	ELABORACIÓN OPCIONAL
PASO 5:	MAPA DE ASOCIACIÓN	ELABORACIÓN PRECEPTIVA
PASO 6:	MARCO DE GESTIÓN PARA RESULTADOS DE LA ASOCIACIÓN: MATRICES DE PLANIFICACIÓN (6.1) Y DE SEGUIMIENTO (6.2)	ELABORACIÓN PRECEPTIVA
PASO 7:	MATRIZ DE EFICACIA DE LA AYUDA: COMPROMISOS Y SEGUIMIENTO DE PROGRESO	ELABORACIÓN PRECEPTIVA
PASO 9:	MATRIZ DE RECURSOS, RESULTADOS DE DESARROLLO Y PREVISIBILIDAD (MATRIZ 9.1) MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE RECURSOS Y PREVISIBILIDAD (MATRIZ 9.2)	ELABORACIÓN PRECEPTIVA
PASO 10:	MATRIZ DE MECANISMOS DE RENDICIÓN MUTUA DE CUENTAS	ELABORACIÓN OPCIONAL

PASO 1: Matriz de APROPIACIÓN DEMOCRÁTICA y RESULTADOS DE DESARROLLO DEL PAÍS SOCIO

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (PND) DE XXXXXX, 2010-2015 (O EQUIVALENTE: ERP,...)

ESTA MATRIZ SE PLANTEA COMO DE ELABORACIÓN OPCIONAL, PERO ES ESPECIALMENTE RECOMENDABLE QUE AL MENOS SE VAYAN COMPLETANDO LAS 5 PRIMERAS COLUMNAS, QUE SON LA BASE PARA LOS POSTERIORES ANÁLISIS

NOTA: Las primeras columnas con encabezado en verde de la matriz son las que ésta tendrá en común con el resto de matrices, estando la parte específica (en este caso: apropiación) formada por las columnas siguientes. La escala numérica propuesta puede ser sustituida por otra, incluso de tipo cualitativo.

Cuando se indique PND, según sea el contexto, igualmente podría ser ERP.

OBJETIVOS GENERALES del PND – Relación con ODM	RESULTADOS de DESARROLLO en el PND	SECTORES		ESTRATEGIA / POLÍTICA SECTORIAL	SOCIO/S PRINCIPALES	Valoración APROPIACIÓN			
		Según PND	Según Plan Director CE			RESPALDO PROCESO y PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA	PARTICIPACIÓN A ESCALA LOCAL	(APD) Resultado de la valoración APROPIACIÓN DEMOCRÁTICA	(APL) Resultado de la valoración APROPIACIÓN LOCAL
		Sectores en los cuales se divide y subdivide (en la práctica) el PND o ERP.	Correspondencia de los Sectores PND con los sectores definidos en el Plan Director 2009-2012	Nombre de la estrategia, política o plan nacional o local vigente en el sector ya identificado y para lograr los resultados identificados	Socios locales clave para el logro de resultados de desarrollo, en cada sector, que lideran o participan en la implementación de la política o programa sectorial.	Analizar la participación en el proceso de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas o programas públicos, por parte del parlamento, sociedad civil u órganos consultivos	Analizar la participación comunitaria, municipal, departamental... que se ha dado en el proceso de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas o programas públicos	Basándose en análisis de la columna de 'respaldo al proceso y participación dem'. Puede emplearse una escala numérica, valorando por ej. de 1 a 4, siendo 1 MUY ALTA 2 ALTA 3 BAJA 4 MUY BAJA	Basándose en análisis de la columna de 'participación local'. Puede emplearse una escala numérica, valorando por ej. de 1 a 4, siendo 1 MUY ALTA 2 ALTA 3 BAJA 4 MUY BAJA
Prioridades horizontales/transversales (por ejemplo, género y sostenibilidad ambiental)	¿Qué resultados de desarrollo de los identificados afecta a las prioridades transv.?	¿Doble prioridad para el país socio? (como sector y como prioridad transversal)	Referencia a prioridades horizontales del PD	¿Incluyen las estrategias/políticas elementos de transversalidad?	Identificación de organizaciones que trabajan en las prioridades horizontales	Grado de participación en las políticas de igualdad u otras de actores gubernamentales y no gubernamentales del país socio especializados en género	Idem que en la anterior, pero en referencia más explícita a organizaciones de ámbito comunitario, municipal, departamental...	Grado de priorización real con los compromisos transversales	

Tal como se plantea en las pautas para la integración de prioridades transversales (Anexo 3), EN CADA MATRIZ, AL MENOS LAS PRECEPTIVAS, deberá incluirse una fila al final que incorpore el análisis en relación a estas prioridades

En el apdo. de la Metodología se han indicado posibles escenarios (si no existe PND o ERP, si existen pero no están bien definidos, etc.) y recomendaciones sobre cómo proceder en relación a la identificación de objetivos generales y resultados. En el Anexo 9, ejemplo de elaboración de matriz GpRD se ofrecen orientaciones más detalladas sobre cómo elaborar esta matriz, o al menos las primeras columnas en verde.

PASO 2: Matriz de ALINEAMIENTO-ARMONIZACIÓN

NOTA: Esta matriz tiene en común con el resto de matrices las columnas cuyas celdas en el encabezado están en verde, estando la parte específica (en este caso: alineamiento-armonización) formada por las columnas siguientes.

OBJETIVOS GENERALES del PND – Relación con ODM	RESULTADOS de DESARROLLO en el PND	SECTORES		COMUNIDAD DONANTE				Valoración MECANISMO de DIÁLOGO (país socio - donantes y/o entre donantes)	(AL) Resultado de la valoración ALINEAMIENT.	(AR) Resultado de la valoración ARMONIZ.
		Según PND	Según Plan Director CE	LÍDER	ACTIVOS	SILENCIOSOS	OTROS			
		Sectores en los cuales se divide y subdivide (en la práctica) el PND o ERP.	Correspondencia de los Sectores PND con los sectores definidos en el Plan Director 2009-2012						Puede emplearse una escala cuantitativa, valorando, por ej., de 1 a 4 siendo 1. MUY ALTA 2. ALTA 3. BAJA 4. MUY BAJA	Puede emplearse una escala cuantitativa, valorando, por ej., de 1 a 4 siendo 1. MUY ALTA 2. ALTA 3. BAJA 4. MUY BAJA

Incluir una fila al final que incorpore el análisis en relación a las prioridades horizontales, tal como se ha planteado en la matriz de apropiación democrática

Para la definición de estos roles puede hacerse uso de la caracterización de la UE (se recomienda consultar la definición completa propuesta para cada rol en *EU Toolkit for the implementation of complementarity and division of labour in development policy* de 2009, pág. 11):

- **Líder:** es el principal enlace con el gobierno en el diálogo de políticas, habla en nombre de otros donantes (activos o silenciosos) en un sector o tema y puede actuar también en nombre de otros donantes; ejerce un rol de coordinación con otros donantes.
- **Activo:** participa en el diálogo de políticas en el sector, es representado por el líder en el diálogo de políticas con el gobierno y puede actuar también en nombre de otros donantes; se trata de aquel que participa activamente (no solo financieramente) pero sin ejercer rol de coordinación, salvo en aquellos casos especiales en que en determinados temas actúe como asistente del donante líder.
- **Silencioso:** proporciona solamente apoyo financiero; es aquel que ejerce cooperación delegada en otro donante (activo o líder) y no participa en el diálogo de políticas o en el seguimiento, salvo quizás en momentos estratégicos; está por tanto en un segundo plano en la coordinación de donantes.
- **Otros:** incluiría otros casos, como el de donantes que están retirándose y por tanto van eliminando progresivamente su ayuda.

PASO 3: Matriz de VENTAJA COMPARATIVA de la CE

NOTA: Esta matriz tiene en común con el resto de matrices las columnas cuyas celdas en el encabezado están en verde, estando la parte específica (en este caso: armonización intra cooperación española y ventaja comparativa) formada por las columnas siguientes.

OBJETIVOS GENERALES del PND – Relación con ODM	RESULTADOS de DESARROLLO en el PND	SECTORES		COOPERACIÓN ESPAÑOLA							(VC) VENTAJA COMPARATIVA	
		Según PND	Según PD CE	AECID	AGE	CC.AA. Y EE.LL	ONGD	EMPRESAS/ORG. EMPRESARIALES	UNIVERSIDAD/OPIs	SINDICATOS	Valoración del PAÍS SOCIO	2º Valoración GRUPO ESTABLE
		Sectores en los cuales se divide y subdivide (en la práctica) el PND o ERP.	Correspondencia de los Sectores PND con los sectores definidos en el Plan Director 2009-2012								Percepción resultante del diálogo con país socio	Puede emplearse una escala cuantitativa, valorando, por ej., de 1 a 4 siendo 1. MUY ALTA ALTA BAJA MUY BAJA

Incluir una fila al final que incorpore el análisis en relación a las prioridades horizontales, tal como se ha planteado en la matriz de apropiación democrática

Valoración proporcionada desde sede y en terreno cuando se cuente con representación.

Como se expuso anteriormente, la valoración puede obtenerse a partir de diálogo con el país socio, mediante entrevistas, pasando cuestionarios, organizado talleres...

Paso 4: Matriz de DECISIÓN de la ESTRATEGIA DE ASOCIACIÓN

- Es la Matriz que refleja la TOMA DE DECISIONES fundamentada en la ETAPA 1 de ANÁLISIS (pasos 1 a 3).
- El proceso en esta ETAPA 2 de DECISIONES ESTRATÉGICAS (pasos 4 y 5) será debatido y propuesto en el seno del Grupo Estable de Coordinación, bajo la facilitación de la OTC. Posteriormente se abrirá la consulta a actores en sede y se llevará a cabo reunión de equipo país ampliado antes de la validación final (ver HOJA DE RUTA)
- El punto de partida será la propuesta de SECTORES de INTERVENCIÓN y PRIORIDADES TRANSVERSALES que realice el PAÍS SOCIO (primera columna en amarillo).

NOTA: Esta matriz tiene en común con el resto de matrices las columnas cuyas celdas en el encabezado están en verde en la parte inicial.

OBJETIVOS GENERALES del PND – Relación con ODM	RESULTADOS de DESARROLLO en el PND	CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LOS SECTORES DE INTERVENCIÓN							DECISIÓN	
		SECTORES		PROPUESTA DEL SOCIO SOBRE SECTORES DE INTERVENCIÓN	(APD y APL) APROPIACIÓN DEMOCRÁTICA y LOCAL	(AL) ALINEAMIENTO	(AR) ARMONIZACIÓN	(VC) VENTAJA COMPARATIVA	ACTORES de la CE para quienes es prioritario	Tipo de ASOCIACIÓN DECIDIDA
		Según PND	Según PD CE		Paso 1	Paso 2		Paso 3		i) liderazgo, ii) activa, iii) silenciosa-delegada; iv) nula
		Sectores en los cuales se divide y subdivide (en la práctica) el PND o ERP.	Correspondencia de los Sectores PND con los sectores definidos en el Plan Director 2009-2012		Valor AD: Valor AL:	Valor A-AL:	Valor A-AR: Nº donantes:			

Incluir una fila al final que incorpore el análisis en relación a las prioridades horizontales, tal como se ha planteado en la matriz de apropiación democrática

Paso 5: MAPA DE ASOCIACIÓN

- Matriz que refleja la PRESENCIA DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA Y SU RELACIÓN CON EL PAÍS SOCIO, el resto de PAÍSES DONANTES y ORGANISMOS MULTILATERALES.
- La información para complementar esta matriz proviene de pasos anteriores, de los cuáles se rescatará únicamente la referida a los sectores DE INTERVENCIÓN resultado del análisis llevado a cabo en el Paso 4 inmediatamente anterior.

La información de las cuatro primeras columnas referidas a Sectores, Estrategia/Política sectorial y Socio/s principales proviene del análisis realizado desde el Paso 1 (Matriz de APROPIACIÓN DEMOCRÁTICA y RESULTADOS DE DESARROLLO DEL PAÍS SOCIO), reflejando únicamente los SECTORES SELECCIONADOS DE INTERVENCIÓN.

La información de las restantes columnas referidas a presencia sectorial de donantes internacionales y su rol, así como de la actividad de los actores de la cooperación española proviene del análisis realizado durante el Paso 2 (Matriz de ALINEAMIENTO-ARMONIZACIÓN) y Paso 3 (Matriz de ARMONIZACIÓN intra COOPERACIÓN ESPAÑOLA y VENTAJA COMPARATIVA)

SECTORES DE INTERVENCIÓN DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA ¹		ESTRATEGIA / POLÍTICA SECTORIAL (1)	SOCIO/S PRINCIPALES (1)	MAPA DE DONANTES INTERNACIONALES (INCLUYENDO YA LA PRESENCIA DE LA COOPERACIÓN OFICIAL ESPAÑOLA)				ACTORES DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA	
Según PND	Según PD CE			DONANTE LÍDER	DONANTES ACTIVOS	DONANTES SILENCIOSOS	OTROS DONANTES EN EL SECTOR	COORDINACIÓN / LIDERAZGO	ACTIVOS EN EL SECTOR
Sectores en los cuales se divide y subdivide (en la práctica) el PND o ERP.	Correspondencia de los Sectores PND con los sectores definidos en el Plan Director 2009-2012								

¹ Iniciar el listado con los sectores de concentración (que aglutinan el mayor porcentaje de AOD, ver apdo. 4.4 Metodología), continuando con el resto de sectores de intervención, tomando en consideración además las prioridades transversales.

Paso 6: MARCO DE GESTIÓN PARA RESULTADOS DE LA ASOCIACIÓN

El Marco de GESTIÓN para Resultados se compone de dos matrices. La primera **matriz 6.1**, denominada de PLANIFICACIÓN de los resultados de desarrollo y la segunda (**matriz 6.2**), referida a su SEGUIMIENTO. Una definición detallada de cada concepto se muestra en el Anexo 7 de este manual. Un ejemplo con pautas para su formulación puede ser consultado en el Anexo 9.

Recordando los pasos de la metodología y su relación con el Marco de Gestión para Resultados

A partir de la decisión sectores de intervención (fin de Etapa 2), el **Marco indicativo de resultados del MAP** (inicio de la Etapa 3, paso 10) se constituye en elemento central para la orientación hacia resultados de desarrollo del país socio, la base de la Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD) que adopta el MAP. En la mayoría de los casos, tales resultados de desarrollo provienen de la planificación nacional (PND) y/o sectorial del país socio y es capital identificarlos adecuadamente.

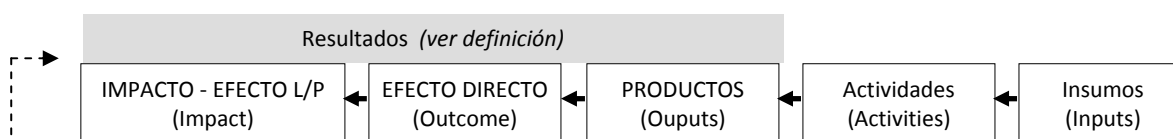
Como el documento de planificación país de referencia para el establecimiento del MAP puede ser en realidad varios (su PND o estrategia de reducción de la pobreza, políticas sectoriales u otros), el análisis de **Apropiación** (Etapa 1, paso 1) determinará cuál o cuáles es recomendable tomar como referencia. El estadio ideal es que sea un único documento, generalmente el PND o similar. Puede resultar, sin embargo, que **cada resultado de desarrollo/sector tenga como principal referencia distintos planes o políticas nacionales y/o sectoriales**.

EN LA PRÁCTICA...

Puede ser habitual que el debate y las decisiones durante los pasos de las etapas de análisis (Etapa 1) y de toma de decisiones estratégicas (Etapa 2) pivoten alrededor de los sectores de desarrollo en lugar de basarse en los resultados de desarrollo identificados en la programación del país. Esta manera de proceder permite avanzar durante estas primeras etapas sin detenerse innecesariamente en la formulación de tales resultados (...). En todo caso, esta práctica **no debe de sustituir** la necesidad de tener en cuenta los principales resultados de desarrollo (impacto y efecto) para cada sector (...) ya que permite clarificar y evidenciar qué se *esconde* detrás de cada sector y qué propósitos de desarrollo persigue, independientemente la denominación de tal sector adoptada por cada país, a veces no demasiado asimilable a la terminología de sectores de la cooperación española.

Aclarando conceptos: cadena de resultados y resultados de desarrollo

Los conceptos de la “cadena de resultados” se resumen en la Figura 1 y Tabla 1 siguientes.

Figura 1. La cadena de resultados²**Tabla 1. Definiciones CAD**

Cadena de resultados: La secuencia causal de una intervención para el desarrollo que estipula la secuencia necesaria para lograr los objetivos deseados, comenzando con los insumos (inputs), pasando por las actividades (activities) y los productos (products), y culminando en el efecto directo, el impacto y la retroalimentación.

Resultados (Results): Producto, efecto o impacto (intencional o no, positivo y/o negativo) de una intervención para el desarrollo.

Impactos (Impacts): Efectos de largo plazo positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no.

Efecto directo (Outcome): Representa el conjunto de resultados a corto y mediano plazo probables o logrados por los productos de una intervención.

Producto (Output): Comprende los productos, los bienes de capital y los servicios que resultan de una intervención para el desarrollo; puede incluir también los cambios resultantes de la intervención que son pertinentes para el logro de los efectos directos.

Fuente: OCDE (2010), Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados.

EN LA PRÁCTICA...

Es habitual que los distintos niveles de resultados adopten diferentes nombres en los documentos de planificación del país con los que el MAP ha de alinearse. El nombre de los conceptos no debe confundir o alterar la lógica de la cadena de resultados. Para una primera comprensión sobre cómo elaborarlas, puede ser útil la siguiente equivalencia de nomenclaturas más habituales (ver Figura 2).

Figura 2. Terminología del CAD, términos afines en los PND países y aplicada a los MAP

CAD		Términos afines en PND países	Términos MAP
Impacto / Efecto largo plazo	<i>Impact</i>	Objetivo general, Objetivo global, Fin, Finalidad	Objetivo general PND (vinculado a ODM)
Efecto directo	<i>Outcome</i>	Objetivo específico, Propósito, Línea estratégica, Línea actuación	Resultados de desarrollo
Productos	<i>Outputs</i>	Resultado, Componente, Objetivo operativo	(no aplica; corresponde a la Programación Operativa)

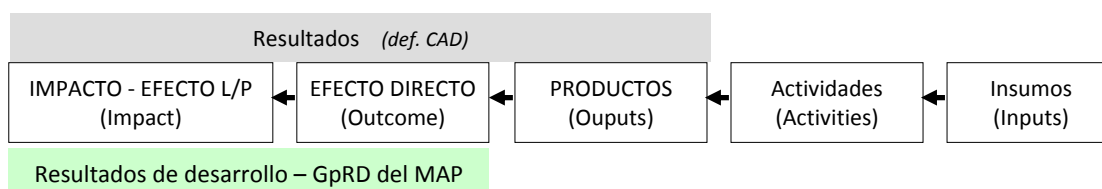
² Las cadenas de resultados deben construirse a partir del establecimiento de objetivos amplios de desarrollo y, posteriormente, determinar productos y actuaciones necesarios. Es por eso que la gráfica comienza, de izquierda a derecha, desde impacto y efectos, como los objetivos más amplios que determinan el resto; al tiempo, de derecha a izquierda, traza con flechas la cadena lógica de consecución de los distintos niveles.

El concepto de “**resultados de desarrollo**” se define como cambios positivos y sostenibles a largo plazo en las condiciones de vida de las personas, que se reflejan en la reducción de la pobreza y en el desarrollo humano sostenido y sostenible, que pueden medirse a través de cambios en indicadores a largo plazo (a nivel global, los ODM).

La consideración de los Resultados de desarrollo en el MAP: la GpRD

A partir de estas bases, es necesario recordar que cuando los MAP adoptan un enfoque de **Gestión para Resultados de Desarrollo** (GpRD) están poniendo el énfasis de la asociación con el país socio en los **resultados de desarrollo**, esto es, en los niveles de **impacto y efectos** considerados en el plan o planes del país (ver Figura 3), sabedor de que son producidos por múltiples factores, pero en todo caso, fruto de la asociación para el desarrollo entre la comunidad donante, los gobiernos y la sociedad civil.

Figura 3. Los resultados de desarrollo de la GpRD del MAP y la cadena de resultados



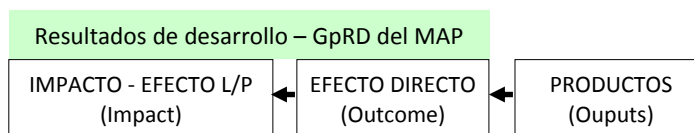
Dicho de otra manera, al adoptar el enfoque de la GpRD, los MAP se centran no tanto en los productos (*outputs*), como en los resultados de desarrollo (*impact* y *outcomes*) a los que se contribuye de manera global en cada país, expresado en las primeras columnas en verde de las matrices 6.1 y 6.2.

Considerar la posible flexibilidad de niveles en la “cadena de resultados”

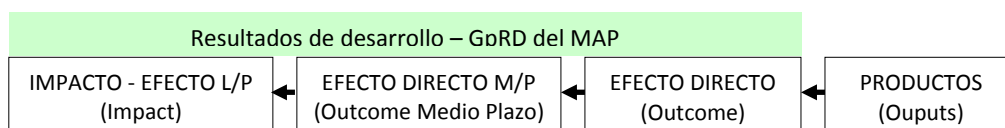
A partir de la consecución de los productos (bienes, servicios, acuerdos, políticas,...) resultantes de las intervenciones, el escenario más habitual es que los efectos generados a partir de la puesta a disposición de la población de tales productos se recojan en dos niveles de resultados de desarrollo: efectos directos (p.e. acceso a agua potable), e impacto (p.e. reducción de enfermedades).

Ahora bien, en tanto que los resultados de desarrollo están referidos a las mejoras en las condiciones de vida de los beneficiarios a corto, medio y largo plazo, la secuencia de efectos puede contener **dos o más niveles de cambio a partir de los productos** generados con las actuaciones de desarrollo.

- Dos niveles:



- Tres niveles:

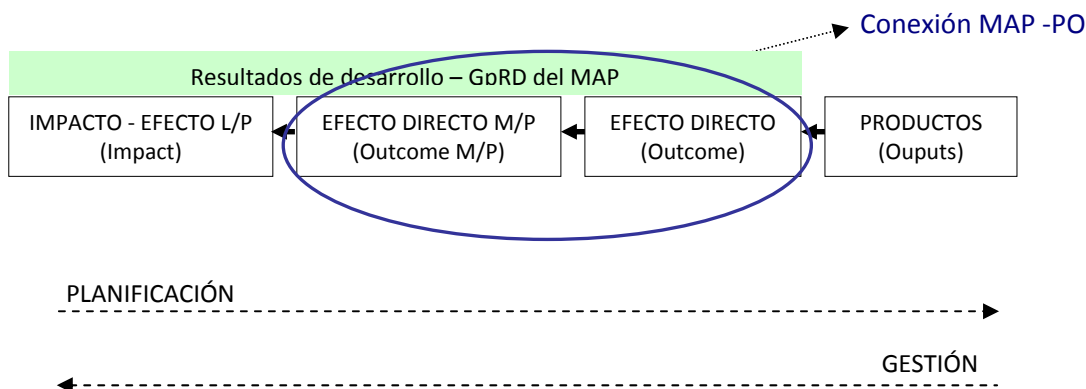


En principio, la propuesta de conexión entre el MAP y la Programación operativa está establecida sobre esta segunda opción.

La consideración de los Resultados de desarrollo en el MAP: la GpRD

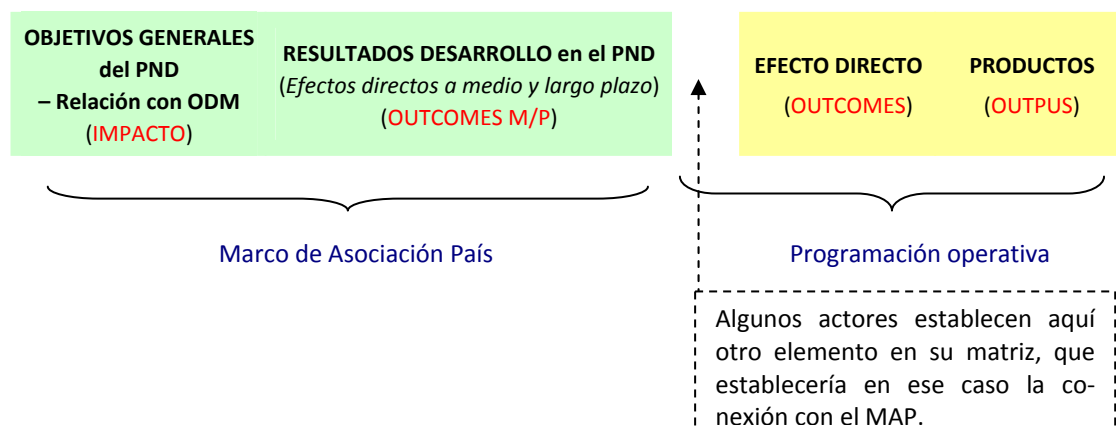
La siguiente Figura 4 remarca idea la referida más arriba de que el MAP y las actuaciones derivadas a partir de él —y que completan su “cadena de resultados”— se determinan a partir del establecimiento de objetivos amplios de desarrollo (en primer lugar, a la izquierda), para que posteriormente la Programación Operativa de los distintos agentes de la cooperación española se alinee y contribuya a ellos, e identifique en consecuencia las actuaciones necesarias. Por otra parte, el sentido de las flechas de la figura expresa la contribución de los diferentes elementos a los resultados de desarrollo cuando se gestiona lo planificado.

Figura 4. Los resultados de desarrollo del MAP y la Programación Operativa



Realizando la equivalencia con la matriz 6.1 Marco indicativo de resultados de desarrollo y nomenclatura del MAP, la resultante se recoge en la Figura 5.

Figura 5. La matriz de resultados del MAP y conexión con la Programación Operativa



Paso 6.1: MARCO INDICATIVO DE RESULTADOS DE DESARROLLO-MATRIZ DE PLANIFICACIÓN 6.1

Matriz que refleja la ESTRATEGIA DE ASOCIACIÓN de la Cooperación Española en el país, los RESULTADOS a los que contribuye (nivel estratégico MAP) e información básica de las INTERVENCIONES asociadas a los mismos (nivel operativo). Es recomendable una revisión o actualización al menos anual para hacer constar el inicio de una nueva intervención de desarrollo de relevancia.

Podrá constar una última columna que registre la ZONA GEOGRÁFICA de cada intervención de desarrollo para un análisis de la concentración geográfica en el país.

Las columnas en gris reflejan el tránsito entre el nivel estratégico y el desempeño al nivel operativo: intervenciones, agentes, instrumentos y, en su caso, zona geográfica.

Ha de procurarse, por lo tanto, una vinculación cada vez mayor de los Planes Operativos Anuales (POA) de los actores de la cooperación española, cada vez más alineados con el Marco de Gestión para Resultados, actuando además como fuentes de información de su nivel operativo.

Bajo el enfoque de Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD), es fundamental la distinción entre *contribución* al éxito a largo plazo (resultados), que es la base de los MAP, frente a la *atribución* de éxitos concretos, que no se puede valorar ni exigir en este nivel (ver implicaciones de la GpRD en *Anexo 1.- Conceptos básicos*)

Matriz 6.1

Matriz 6.1								Nivel operativo	Fecha de revisión: _____	
CORRELACIÓN SECTORIAL			IMPACTO EN EL PAÍS					(vinculación con Planes Operativos Anuales actores de la CE)		
SECTOR PND	SECTOR según PD CE	OBJETIVO específico del Sector PD al que corresponde	OBJETIVOS GENERALES del PND – Relación con ODM (IMPACTO)	RESULTADOS DESARROLLO en el PND a los que contribuye la CE (OUTCOMES, Efectos directos a medio y largo plazo)	INDICADOR (CON META)	LÍNEA DE BASE	FUENTE VERIF.	Actor(es) de la Cooperación española implicados	Instrumento empleado o previsto, según nomenclatura III PD	Principales intervenciones de Desarrollo de la CE asociadas a cada Resultado de desarrollo
...			...							
↑	↑	↑	↑	↑						

La columna RESULTADOS DE DESARROLLO DEL PND establece el nexo entre el Marco de resultados de desarrollo del MAP a los cuales quiere contribuir la CE y la Programación Operativa de cada actor. El enfoque de GpRD es de **contribución** a resultados de desarrollo sustentada en la **calidad de la asociación** con el país (abordada en las Etapas 1y 2), por lo que **NO ES POSIBLE atribuir** el logro en resultados de desarrollo solamente a las actuaciones de la cooperación española. Existen muchos

No se trata de reflejar las prioridades o que se prioriza una sola intervención, sino contribuir a varios. Por lo tanto, obviamente, no todos podrán reflejarse en la firma, por no ser

Elementos ya definidos en pasos anteriores. En esta matriz se mostrarán solo las “filas” correspondientes a los sectores de intervención seleccionados en el paso 4 (de mantenimiento, de salida o nuevos)

Una vez determinados los Objetivos del PND que forman parte del Marco de Resultados del MAP y realizada la equivalencia sector PND-sector PD, establecer su correspondencia con el o los Objetivos Específicos sectoriales del Plan Director de la Cooperación Española.

La columna RESULTADOS DE DESARROLLO DEL PND establece el nexo entre el Marco de resultados de desarrollo del MAP a los cuales quiere contribuir la CE y la Programación Operativa de cada actor. El enfoque de GpRD es de **contribución** a resultados de desarrollo sustentada en la **calidad de la asociación** con el país (abordada en las Etapas 1y 2), por lo que **NO ES POSIBLE atribuir** el logro en resultados de desarrollo solamente a las actuaciones de la cooperación española. Existen muchos otros elementos externos que también ejercerán influencia (propio contexto del país y evolución, acciones de otros donantes o en materia de política exterior, etc.). Esta matriz expresa: (i) los resultados del desarrollo del país a los que contribuir; (ii) la necesidad de que las acciones de la CE previstas estén alineados y sean coherentes con esos resultados compartidos que se desean alcanzar a largo plazo; (iii) que si durante la vigencia del MAP se dan avances o logros positivos en un resultado de desarrollo, ello invita a reflexionar respecto a si continuar o no en un plazo determinado con las intervenciones asociadas, ofreciendo insumos para la toma de decisiones.

No se trata de una relación exhaustiva, sino de reflejar las principales intervenciones existentes o que se prevé realizar. Es posible que una sola intervención, por su enfoque, pueda contribuir a varios resultados de desarrollo. Y obviamente, no todas las posibles intervenciones podrán reflejarse en el MAP antes de su firma, por no estar definidas.

La información sobre el número de intervenciones asociadas a resultados y sectores es relevante para reflexionar y avanzar hacia la necesaria coordinación y actuaciones conjuntas, algo a lo que puede ayudar, además, la consideración de la variable “zona geográfica”

Los objetivos y resultados definidos durante la elaboración del MAP (entre los actores de la CE en diálogo de políticas con el país socio) deberían servir para establecer los Objetivos estratégicos que adopte cada actor en su PO, necesariamente alineada con el MAP.

Ejemplo: conexión del Marco para Resultados de la Asociación con la Programación Operativa de AECID. La primera columna de la matriz de PO de AECID establece la conexión con la columna de Resultados de Desarrollo de la matriz 6.1 del MAP

Matriz 6.1

CORRELACIÓN SECTORIAL			IMPACTO EN EL PAÍS					Nivel operativo (vinculación con Planes Operativos Anuales actores de la CE)		
SECTOR PND	SECTOR según PD CE	OBJETIVO específico del Sector PD al que corresponde	OBJETIVOS GENERALES del PND – Relación con ODM (IMPACTO)	RESULTADOS DE DESARROLLO en el PND los que contribuye la CE (OUTCOMES, Efectos directos a medio y largo plazo)	INDICADOR (CON META)	LÍNEA DE BASE	FUENTE VERIFICACIÓN	Actor(es) de la Cooperación española implicados	Instrumento empleado o previsto, según nomenclatura III PD	Principales intervenciones de Desarrollo de la CE asociadas a cada Resultado de desarrollo
Prioridades transversales										

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EFFECTOS ESPERADOS	INDICADORES DE EFFECTOS	PRODUCTOS	INDICADORES DE PRODUCTO	RIESGOS	INTERVENCIONES

Podemos encontrarnos con varias posibilidades: RESULTADOS DE DESARROLLO DEL PND cuantificados y sin cuantificar. En cualquier caso, será la META la que debe cuantificarlos.

El indicador(es) de cada RESULTADO DE DESARROLLO DEL PND puede ser de tipo cuantitativo o cualitativo (no confundir con la necesidad de que esté cuantificado en su correspondiente META). En la medida de lo posible deberán estar desagregados para incorporar las prioridades horizontales. Se recomienda así mismo que no haya más de 3-4 indicadores para los resultados del mismo sector. En el paso 1 de la metodología, matriz de Apropiación Democrática, se han incluido orientaciones para cómo proceder en caso de que no haya definidos indicadores en el PND. Ver ejemplos en Anexo 8 e indicadores de los ODM (facilitados en el fichero Excel de correlación sectores CRS-sectores PD-ODM)

Puede ser que existan dificultades para identificar la línea de base. Como criterio general, garantizar siempre que para los indicadores adoptados es posible disponer de línea de base y fuente de verificación, preferentemente del país socio y a un coste de obtención de la información razonable (en tiempo y complejidad). Para aquellos casos en que no es posible, debe trabajarse con el país socio y/o resto de donantes para disponer información acerca de ese fenómeno problemático que el resultado pretende mejorar e incorporar el establecimiento de la línea de base como un compromiso para la primera etapa de vigencia del MAP.

Tal como se expone en el presente manual, es necesario ser coherentes con un planteamiento de integración de prioridades horizontales o transversales, el cual supone que éstas son incorporadas en el marco de GpRD. Siguiendo las pautas establecidas, ello se concretaría de varias formas: (i) indicadores asociados a resultados en sectores específicos priorizados y que también son prioridad transversal (ej, género, sostenibilidad ambiental...); (ii) indicadores desagregados para los resultados asociados al resto de sectores de intervención priorizados en el MAP; (iii) fila específica al final de la matriz, tal como se planteó en la explicación de la matriz de apropiación democrática, definiendo indicadores específicos que permitan valorar el desempeño en materia de prioridades transversales, lo que supondrá definir acciones específicas (algunas de ellas ya previstas en otros instrumentos, como los convenios o subvenciones a ONGD) que conllevarán unos recursos económicos asociados.

Paso 6.2: MARCO DE SEGUIMIENTO DE RESULTADOS DE DESARROLLO

Matriz que refleja el SEGUIMIENTO de la ESTRATEGIA DE ASOCIACIÓN de la Cooperación Española en el país en términos de contribución a los RESULTADOS previstos, su valoración/observaciones provenientes del seguimiento de las intervenciones y sus evaluaciones *ad hoc*, y las principales decisiones y/o modificaciones acordadas.

Para cada año habrá una matriz diferente, partiendo de la matriz original, variando la información que se sombrea en las celdas color amarillo.

El documento MAP que será aprobado en COMIX incluirá solamente la matriz del año 1, dejando vacías las celdas marcadas en amarillo, como expresión de que será una de las herramientas de gestión y seguimiento del MAP que se irán cumplimentando conforme avanza la implementación del MAP.

AÑO 1						Fecha de seguimiento y revisión: _____		
CORRELACIÓN SECTORIAL			IMPACTO EN EL PAÍS					
SECTOR PND	SECTOR según PD CE	OBJETIVO específico del Sector PD al que corresponde	RESULTADOS DESARROLLO en el PND a los que contribuye la CE (OUTCOMES, Efectos directos a medio y largo plazo)	Línea de base Año 0 (ej. 2011)	Valor año 1	CONTRIBUCIÓN EFECTIVA A resultados directos del Plan/política/...	VALORACIÓN / OBSERVACIONES (principales aprendizajes provenientes del seguimiento/evaluación de las intervenciones)	DECISIONES / MODIFICACIONES (que afectan a la orientación general de la acción en el sector de la CE)



AÑO 2						Fecha de seguimiento y revisión: _____		
CORRELACIÓN SECTORIAL			IMPACTO EN EL PAÍS					
SECTOR PND	SECTOR según PD CE	OBJETIVO específico del Sector PD al que corresponde	RESULTADOS DESARROLLO en el PND a los que contribuye la CE (OUTCOMES, Efectos directos a medio y largo plazo)	Línea de base Año 0 (ej. 2011)	Valor año 1	CONTRIBUCIÓN EFECTIVA A resultados directos del Plan/política/...	VALORACIÓN / OBSERVACIONES (principales aprendizajes provenientes del seguimiento/evaluación de las intervenciones)	DECISIONES / MODIFICACIONES (que afectan a la orientación general de la acción en el sector de la CE)

AÑO N						Fecha de seguimiento y revisión: _____		
CORRELACIÓN SECTORIAL			IMPACTO EN EL PAÍS					
SECTOR PND	SECTOR según PD CE	OBJETIVO específico del Sector PD al que corresponde	RESULTADOS DESARROLLO en el PND a los que contribuye la CE (OUTCOMES, Efectos directos a medio y largo plazo)	Línea de base Año 0 (ej. 2011)	Valor año 1	CONTRIBUCIÓN EFECTIVA A resultados directos del Plan/política/...	VALORACIÓN / OBSERVACIONES (principales aprendizajes provenientes del seguimiento/evaluación de las intervenciones)	DECISIONES / MODIFICACIONES (que afectan a la orientación general de la acción en el sector de la CE)

Paso 7: Matriz de EFICACIA DE LA AYUDA: COMPROMISOS y SEGUIMIENTO DE PROGRESO EN CONSTRUCCIÓN

Matriz que reflejará los COMPROMISOS y su SEGUIMIENTO en materia de EFICACIA DE LA AYUDA que la Cooperación Española acuerda con el PAÍS y otros DONANTES, siempre y cuando el país socio haya firmado la Declaración de París o, no habiéndolo hecho, comparta esta herramienta.

Siempre que sea posible, la cooperación española se sumará a los Marcos de Valoración del Desempeño de donantes (en inglés “donors PAF”) que permiten valorar los logros de cada donante en relación a sus compromisos en Eficacia de la Ayuda (indicadores de París y Accra).

Actualmente se está re-elaborando la estructura de la matriz de eficacia propuesta en la primera versión de la metodología MAP, así como revisando las metas e indicadores asociados a los principios de la Declaración de París. El objetivo es, por una parte, que la matriz refleje los compromisos asumidos por cada una de las partes (país socio y cooperación española) aterrizados al contexto específico de cada país y su Marco de Asociación; por otro, favorecer que los indicadores seleccionados cuenten con mecanismos fiables para su seguimiento. Este trabajo se está realizando entre AECID y DGPOLDE.

Hasta que se difunda esta matriz, se irá dando respuesta personalizada a los Marcos de Asociación que se estén desarrollando y que hayan llegado a este paso de la metodología.

Paso 9: MATRIZ DE RECURSOS, RESULTADOS DE DESARROLLO Y PREVISIBILIDAD

Es una tarea compleja, por múltiples circunstancias, poder realizar estimaciones presupuestarias con un índice de fiabilidad alto, pero esa debe ser la tendencia. **En la medida de lo posible se plantearán escenarios presupuestarios para el período de vigencia del MAP** y se garantizará que el país socio comprende que puede haber circunstancias, siempre y cuando sean justificadas, que hagan no cumplir con las previsiones iniciales. Tomar en consideración los recursos necesarios para la puesta en marcha efectiva de las prioridades transversales adoptadas.

RESULTADOS DE DESARROLLO					RECURSOS					
OBJETIVOS GE- NERALES del PND – Relación con ODM	RESULTADOS DESA- RROLLO en el PND SUSTANTIVOS para la CE	SECTOR		OBJETIVO específico del PD al que corresponde	RECURSOS INDICATI- VOS DEL GOBIERNO 20xx-20xx	RECURSOS INDICATIVOS COOPERACIÓN ESPAÑOLA 20xx-20xx				
		Según PND	Según PD CE			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
						(ej. 2010)	(ej. 2011)	(ej. 2012)	(ej. 2013)	

(9.2): SEGUIMIENTO DE RECURSOS y PREVISIBILIDAD (incluye ejemplo)

Fecha elaboración/actualización: _____

RECURSOS INDICATIVOS POR SECTOR (en este caso, del PND del PAÍS)	AOD / ANOD	Año 1 (ej. 2010)		Año 2 (ej. 2011)		Año 3 (ej. 2012)		Año 4 (ej. 2013)		TOTAL PERÍODO	
		Compr.	Desemb.	Compr.	Desemb.	Compr.	Desemb.	Compr.	Desemb.	Compr.	Desemb.
ESTÍMULO DE LA ECONOMÍA PRODUCTIVA	AOD	10.000.000	10.000.000	6.000.000	5.000.000	6.000.000	-	6.000.000	-	27.000.000	15.000.000
	ANOD	2.000.000	1.500.000	2.000.000	2.200.000	-	-	-	-	4.000.000	3.700.000
POLÍTICA FISCAL	AOD	3.000.000	3.000.000	2.000.000		-				9.000.000	

Notas: - AOD: Ayuda Oficial al Desarrollo; ANOD: Ayuda no Oficial al Desarrollo (fondos privados de ONGD, fundaciones, empresas, etc.); - Compr.: fondos comprometidos, sujetas a disponibilidad presupuestaria según ley (en el caso de AOD); Desemb.: fondos desembolsados en el año.

Paso 10: Matriz de MECANISMOS DE RENDICIÓN MUTUA DE CUENTAS

Matriz que refleja los MECANISMOS establecidos entre la Cooperación Española y el país socio para la mutua rendición mutua de cuentas. Utilizar como base los planes nacionales de desarrollo o equivalente, complementados por los datos de la Cooperación Española y de otros donantes, y por los informes de evaluación independientes y creíbles disponibles.

A la hora de identificar los mecanismos de rendición mutua de cuentas, se recomienda considerar: a) los mecanismos ya existentes entre el país y otros donantes; ii) los mecanismos y espacios de diálogo detectados en el Paso 2 (Matriz de ALINEAMIENTO-ARMONIZACIÓN, columna “Valoración del mecanismo de diálogo”); iii) por último, allí donde no existan, se iniciarán conversaciones - idealmente como comunidad de donantes- con el gobierno del país socio.

Como primera medida, los informes y evaluaciones de la cooperación española serán accesibles para el conjunto de los actores de desarrollo en el país socio.

RENDICIÓN MUTUA DE CUENTAS	Asuntos / Temática ⁽¹⁾ (PND del país socio, armonización donantes, resultados sectoriales/transversales, avance Marco de Asociación, coherencia de políticas, etc.)	Actores relevantes	Aspectos tratados / Observaciones	Fechas clave / hitos
GLOBAL				
ESTRATÉGICA				
SECTORIAL/TRANSVERSAL				
ESPECÍFICA				

(1) Los asuntos o temáticas comprendidos en la rendición de cuentas pueden ser:

Globales, referidos a la rendición de cuentas en torno, por ejemplo, al propio Marco de Asociación con el país por parte de la cooperación española, o al PND o estrategia de reducción de la pobreza nacional por parte del país con los donantes, entre otros.

Estratégicos, como los relativos a coherencia de políticas, cumplimiento de metas de París o Accra en Eficacia de la Ayuda, armonización entre donantes, etc.

Sectoriales, si la rendición de cuentas se centra en un sector o sectores específicos o bien hace referencia a prioridades transversales.

Específicos, su aluden a alguna medida particular o intervención de desarrollo específica.

ANEXO 1 - CONCEPTOS BÁSICOS

¿Qué es la apropiación democrática y local?

La apropiación es el principio según el cual *los países socios ejercen una autoridad y liderazgo efectivos sobre sus políticas y estrategias de desarrollo, y coordinan las acciones de desarrollo que de ellas derivan reduciéndose el protagonismo de los donantes*. Es decir, hay un liderazgo del socio local en torno a una estrategia de lucha contra la pobreza, con mayor o menor implicación de todos los actores locales y una disminución progresiva de la influencia externa (financiera, técnica, política).

La apropiación, por lo tanto, no tiene que ver con “considerar como propias las propuestas de donantes o de expertos”, sino ejercer un liderazgo efectivo sobre la toma de decisiones (políticas, estratégicas y operativas) por parte del país socio.

Es muy fácil comprender el concepto de apropiación, incluso de utilizarlo. Pero lo realmente complicado es renunciar al poder de tomar las decisiones trascendentales en la relación de cooperación para que sean tomadas por el socio, asumiendo que puede estar equivocado.

Es de todos conocido que, precisamente debido a la incertidumbre, inestabilidad política, a la falta de una administración pública con capacidades suficientes, o a la falta de una carrera de servicio civil consolidada (todo ello natural de las situaciones de falta de desarrollo), el liderazgo de los gobiernos no siempre es suficiente para sostener en el tiempo estrategias de desarrollo a largo plazo. También sabemos que, en multitud de ocasiones, los planes de desarrollo sectoriales o globales de los gobiernos

responden más a planteamientos técnicos o tecnocráticos de “expertos” internacionales o nacionales, que al ejercicio efectivo de la acción política de gobierno, en muchas ocasiones sin conexión con los parlamentos, las instituciones de participación social, ni con las autoridades locales (con los espacios comunitarios o territoriales donde, en definitiva, viven las personas).

Por otro lado, y puesto que el desarrollo no depende únicamente de la acción de los gobiernos, en la medida en que el sector privado, la sociedad civil local, las universidades y el resto de actores, comparan una misma visión de desarrollo, las posibilidades de alcanzar ésta son mucho mayores.

Por este motivo, el principio de apropiación de la Declaración de París ha sido ampliado en la Agenda de Acción de Accra, que considera necesario concebir la apropiación como democrática, no sólo técnica, y reflejada también a escala local. Esto es, **la apropiación ha de estar estrechamente vinculada a la gobernabilidad, y se incorpora a este principio a la ciudadanía, comunidades, niveles y autoridades locales, sociedad civil, centros de investigación, sector privado y parlamentos de los países socios**.

Un elemento central para comprender la apropiación democrática de los procesos de desarrollo tiene que ver con el grado de participación de las personas –especialmente las excluidas- en los procesos de toma de decisión. Esta participación se da en las comunidades –rurales, distritos, barrios...-, y muchas veces en instituciones no formalizadas (asambleas comunitarias, por ejemplo). Sabemos que normalmente las estrategias de desarrollo pocas veces cuentan con estos niveles de participación, pero potenciarlo es esencial para la inclusión de los excluidos, y debe ser una “condicionalidad” legítima a considerar en la asociación con los gobiernos –locales, departamentales o nacionales-.

Este principio, la apropiación democrática y local, **es aplicable no sólo** a la relación que la Cooperación Española tiene con el país socio **gobierno a gobierno**, sino al modo en que se relaciona cada uno de los actores de nuestro sistema con sus socios de desarrollo (las contrapartes nacionales o locales, gubernamentales o de la sociedad civil, las instituciones, organizaciones, comunidades y las personas concretas). En ellos reside la propiedad de los procesos de desarrollo y la misión de la Cooperación Española es fortalecerla y acompañarla, no protagonizarla en ningún caso.

Es imposible que haya desarrollo sin un liderazgo fuerte del gobierno socio. Pero el desarrollo será mucho más eficaz si está sustentado por los actores del país, y sobre todo, si incluye a las personas pobres en el proceso de toma de decisión

Es necesario, no obstante, adaptar a cada contexto cómo interpretar este principio, ya que la situación de hecho de muchos de los países contemplados en el Plan Director es de convivencia de situaciones de crisis prolongadas o crónicas, contextos frágiles o de recuperación, con otras más estables.

PAUTAS PARA EL FOMENTO DE LA APROPIACIÓN

CIÓN DEMOCRÁTICA Y LOCAL

Por otro lado, para promover y facilitar la apropiación en nuestras acciones, la Cooperación Española deberá contemplar:

1. GENERAR UN INCENTIVO POSITIVO

La aplicación más importante de este principio es vincular a la toma de decisiones de qué política o programa va a apoyar la Cooperación española en un país al grado de participación social y de legitimidad democrática de las propuestas (es decir, priorizar aquellas con mayor grado de apropiación democrática frente a aquellas que carecen de este respaldo), haciendo explícito el motivo. Es decir, considerar la selección de sectores a apoyar teniendo en cuenta este criterio.

A mayor grado de participación social y parlamentaria, mayor grado de apropiación democrática, frente a procesos más tecnocráticos o no consultados. También ha de valorarse si los procesos de consulta, de darse, promueven una participación real y sustantiva, frente a aquellos procesos básicamente orientados a mantener los niveles mínimos de participación necesarios para cubrir requisitos formales. Es fundamental valorar si se dan las condiciones o procesos que promueven una participación amplia, y de abajo a arriba, tanto para la definición de las prioridades como para el logro de resultados de desarrollo.

2. FORTALECER LAS CAPACIDADES PARA LA APROPIACIÓN INCLUSIVA

Contemplar componentes específicos para el **fortalecimiento de capacidades del país socio para liderar los procesos de desarrollo**. En particular, el fortalecimiento de capacidades:

para la generación, planificación y puesta en marcha de estrategias y políticas públicas de desarrollo nacional, regional y local basadas en procesos de participación y consenso social;

para traducir esas estrategias en programas operativos, priorizados y orientados a lograr resultados de desarrollo, vinculadas a marcos de resultados de desarrollo y marcos de gasto de medio plazo reflejados en los presupuestos anuales, incluyendo la elaboración de presupuestos participativos;

para promover procesos de diálogo entre los diferentes actores y sectores del país socio para la profundización de los procesos de desarrollo con el compromiso y apropiación de su ciudadanía, comunidades, autoridades locales, sociedad civil, y parlamentos;

para la institucionalización de espacios de participación y ejercicio de derechos en los ámbitos comunitarios, locales y regionales como base para una verdadera apropiación democrática y local;

para la coordinación de la ayuda en todos los ámbitos y en los niveles nacionales y locales, así como los otros recursos del desarrollo;

para la gestión de las finanzas públicas, fortalecimiento de los sistemas nacionales de aprovisionamiento y para el fortalecimiento de los procedimientos nacionales, regionales y locales.

Contemplar componentes y recursos específicos para **fortalecer la participación e incidencia de la sociedad civil en la definición y aplicación de las políticas de desarrollo** de los países socios³.

¿Qué es el alineamiento?

El alineamiento en la Declaración de París es el principio por el cual los donantes basan su apoyo en las estrategias de desarrollo, legislación, instituciones y procedimientos nacionales de los países socios.

El alineamiento y el uso de sistemas del país socio (presupuestos, fiscalización, licitaciones,...) siempre tiene un riesgo financiero que hay que valorar.

Pero sólo hay una manera de que el país socio disponga en el futuro de sistemas "sólidos": usarlos para que mejoren

Esto implica para los donantes el utilizar los sistemas de gestión de las finanzas públicas, contabilidad, auditorías, aprovisionamiento, marcos de resultados y supervisión de los propios países socios. Íntimamente vinculado al principio de apropiación democrática y local, tiene como objetivo facilitar que en efecto los gobiernos y sociedades de los

países socios puedan gestionar sus procesos y ejercer liderazgo, reduciendo la dispersión de enfoques, estrategias y recursos.

La aplicación del principio de alineamiento implica la escala nacional y gubernamental, pero también a cada uno de los actores con sus contrapartes **a escala local y territorial** que deberán generar marcos de alineamiento y evitar la generación de unidades de ejecución paralelas o procesos que desgasten las capacidades de sus socios.

¿Qué es la armonización?

Este principio en la Declaración de París es el que orienta **las acciones de los donantes para que sean coordinadas, más armonizadas, transparentes y colectivamente eficaces**, evitando la duplicidad de intervenciones, la atomización de la cooperación y los altos costes en recursos y capital humano que genera la multiplicidad de intervenciones descoordinadas. Esto implica disposiciones comunes y simplificación de procedimientos, una efectiva división del trabajo y la generación de incentivos para la coordinación.

La concentración sectorial será definida en cada país concreto, a la luz del escenario de donantes presentes en cada país y en estrecho diálogo con ellos y con el propio país socio para la identificación de la mejor concentración posible, para **cumplir con el Código de Conducta de la UE**.

En el ámbito internacional y en concreto en el de la UE, la asunción del Código de Conducta sobre Complementariedad y División del Trabajo en marzo de 2007 fija una hoja de ruta de la Cooperación Española para avanzar en la concentración sectorial y geográfica y en la armonización entre donantes.

Este Código de Conducta es un medio para ser más eficaces en términos de desarrollo, su fin no es reducir la cooperación a un número de sectores o países *per se*, sino generar marcos de armonización que permitan ser colectivamente más eficaces en cada país.

³ Por ejemplo, el Reino Unido ha establecido destinar un 5% de sus operaciones de apoyo presupuestario al fortalecimiento de los Parlamentos y sociedad civil del país socio

¿Qué entendemos en la Cooperación Española por Gestión para Resultados de Desarrollo?

El concepto de “resultados de desarrollo”, como refleja el Manual de buenas prácticas sobre la Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD) del CAD, es el siguiente: cambios positivos y sostenibles a largo plazo en las condiciones de vida de las personas, que se reflejan en la reducción de la pobreza y en el



desarrollo humano sostenido y sostenible, que pueden medirse a través de cambios en indicadores a largo plazo (a nivel global, los ODM).

La Cooperación Española reconoce la importancia de la Gestión para Resultados de Desarrollo en la gestión de la AOD y tiene el compromiso de incorporarla en la misma, incluyendo todas las fases de las intervenciones, en su sentido más amplio, así como en los diversos niveles de planificación, seguimiento y evaluación, tanto estraté-

gico como operativo, y en los ámbitos sectorial y geográfico. Por lo tanto, en los Marcos de Asociación País.

Los principios en los que se basa la visión de la Cooperación Española sobre resultados de desarrollo, son los siguientes:

- Los resultados de desarrollo son producidos por múltiples factores, no sólo por la AOD, pero en todo caso son **fruto de la asociación para el desarrollo** que a nivel local, territorial o país se produce entre la sociedad civil y su gobierno local o nacional, entre éstos y la comunidad donante, y dentro de la propia comunidad donante.
- Es necesario concebir cualquier intervención en que participe la Cooperación Española como **contribución a resultados de desarrollo**. Además, el eje de la gestión para resultados de desarrollo en los Marcos de Asociación no son tanto los “outputs” (productos) particulares de cada proyecto de la cooperación española (que estarán reflejado en los documentos de programación de las intervenciones), sino en los resultados a los que contribuye de manera global la cooperación española en cada país

No sirve de nada obtener los productos esperados de un proyecto de la cooperación española si no hay una mejora global y sostenible en ese sector, en esa comunidad, municipio o territorio.

Es fundamental esta distinción entre **contribución al éxito a largo plazo (resultados)**, que es la base de los Marcos de Asociación, frente a la **atribución de éxitos concretos (que no se puede valorar ni exigir**

en este nivel).

- Por tanto, la evaluación de los efectos e impactos de desarrollo (es decir, de los avances en términos de desarrollo humano en el país o en el ámbito de que se trate)- **no pretenderá atribuir su logro únicamente a la Cooperación Española. Esta evaluación** asumirá que la mayor o menor atribución se puede valorar evaluando la calidad de la asociación establecida (con el país socio, otros donantes, etc.) y cómo la Cooperación Española ha contribuido a hacer esta asociación mejor y ha trabajado en las prioridades de desarrollo del país, según los criterios de eficacia de la ayuda (indicadores de la D. París y de la AAA)

La evaluación de los Marcos de Asociación pondrá su atención en la evolución del desarrollo en el país (y en la evolución de los ODM, en último término).

A la Cooperación española se le evaluará según su grado de cumplimiento de los principios de eficacia de la ayuda... a mayor cumplimiento, mayor contribución a los resultados de desarrollo.

A menor cumplimiento, menor contribución... aunque los proyectos hayan finalizado dando los outputs previstos.

- También ha de resaltarse que la contribución a resultados de desarrollo no sólo se realiza mediante intervenciones de desarrollo bilaterales⁴. La acción multilateral contribuye igualmente a resultados de desarrollo y ha de ser incorporada en el marco de asociación (**Ver en Anexo 5 la relación entre los marcos de asociación país y los acuerdos estratégicos con organismos multilaterales**)

- La contribución a resultados de desarrollo se realiza, además, también a través de ámbitos que no necesariamente se financian con AOD. Por ello, es importante la Coherencia de Políticas para el Desarrollo en el MA (**ver apartado relativo a coherencia de políticas al respecto**), así como prever las posiciones o medidas que deberían adoptarse para contribuir al desarrollo en un sector determinado.

Desde un enfoque basado en derechos como el que promueve y adopta la cooperación española, el apoyo eficaz a los procesos de desarrollo no es posible si no se asume que no sólo las cuestiones técnicas o de gestión están implicadas en el logro de resultados de desarrollo. La Gestión para Resultados de Desarrollo (por tanto, para la plena realización de derechos), tiene mucha más importancia que el simple uso de un marco de resultados o de un marco lógico. Pasa por asumir la complejidad de los procesos de desarrollo y la necesidad de adaptar los enfoques de gestión de una forma flexible.

Es fundamental reconocer que los resultados de desarrollo (en términos de resultados e impactos) son efectos producidos por un amplio número de factores (globales, políticos, sociales, culturales,...) pero, en cualquier caso, sólo se puede contribuir a ellos a través de una “buena” asociación de desarrollo a nivel local, territorial o de país, entre los gobiernos (local o nacional), la sociedad civil, el sector privado, y la comunidad donante.

Por ello es importante entender que la Gestión para Resultados de Desarrollo NO CONSISTE en formular un marco lógico, o las llamadas “cadenas de resultados”.

Gestionar para contribuir a resultados de desarrollo es más complejo. Es tomar las decisiones necesarias en cada momento, de forma:

- reflexiva, lo cual implica tener una visión y estrategia previa, y un mecanismo de seguimiento lo más sólido posible;
- Flexible, lo cual implica no considerar los documentos, matrices o “cadenas” como fines en sí mismos);
- participada, buscando potenciar las capacidades de los socios; de manera que se respete y potencie la apropiación y liderazgo, se refuerce el alineamiento, y se haga de forma coordinada con el resto de donantes;
- transparente, evaluable y sobre la que se pueda rendir cuentas.

De esta forma, las cadenas de resultados son sólo un modelo simplificado para visualizar y orientar la contribución de la Cooperación Española, y su uso debe ser flexible, guiado por una visión de asociación colectiva (con otros actores internacionales, y sobre todo, locales) para contribuir a acercarse a estos resultados, en un contexto siempre complejo y cambiante.

⁴ A modo de aclaración, recomendamos remitirse al contenido de la nota a pie de página nº 1.

¿Qué es la Coherencia de Políticas para el Desarrollo?

El Examen de Pares que hizo el CAD a la Cooperación Española en 2007, señalaba en una de sus recomendaciones que: *“España debería dar pasos para incluir a los actores del terreno en los esfuerzos para mejorar la coherencia de políticas para el desarrollo, elevando su conocimiento y tomando en cuenta sus observaciones para valorar la coherencia de las políticas españolas”*. Además, tal como recoge el PACI 2010: *“Los Marcos de Asociación con los países socios de la Cooperación Española integrarán el análisis de la Coherencia de Políticas para el Desarrollo en su elaboración”*.

La coherencia de políticas para el desarrollo (CPD) supone que los donantes aseguran que sus políticas “sectoriales” o “no-AOD” promueven o al menos no dañan los logros alcanzados en resultados de desarrollo. Implementar el principio de CPD supone tratar de minimizar el riesgo de producir efectos negativos sobre los objetivos de desarrollo, buscando la existencia del mejor impacto posible de cada política o de cada intervención en cualquiera de sus ámbitos. La consideración de las repercusiones de cada política sobre el desarrollo de los países pobres debe buscar ser compatible con la consecución de sus objetivos sectoriales tradicionales.

¿Qué es la rendición mutua de cuentas?

Los marcos de asociación buscan trascender la tradicional relación de ayuda entre donante y receptor, y establecer las bases para una auténtica **asociación de desarrollo entre socios en condiciones de máxima igualdad**, a través de un proceso continuo y de largo plazo de diálogo de políticas y de aprendizaje mutuo. *La rendición de cuentas mutua significa un compromiso entre donantes y socios de mutua responsabilidad sobre los resultados de desarrollo, basado en un proceso de revisiones y evaluación mutua, por el que ambos rinden cuentas de su desempeño, entre sí y a sus respectivas ciudadanías (Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012)*.

Con el doble objetivo de revertir el carácter unidireccional de la rendición de cuentas (del país socio al donante), y de avanzar en el cumplimiento de los compromisos de París y Accra (la DP se comprometió a establecer mecanismos de rendición mutua de cuentas en los 56 países firmantes, antes de 2010), los marcos de asociación plantean la **evolución hacia mecanismos que recojan los compromisos mutuos entre el país socio y la Cooperación Española**.

Para ello, es preciso **definir conjuntamente con el país socio una agenda compartida de objetivos de desarrollo con sus respectivos indicadores, líneas de base, y metas a alcanzar** (gestión basada en resultados), alineados con los objetivos de la política nacional de desarrollo.

La Cooperación Española debe evitar duplicar mecanismos y siempre que sea posible **usar los mecanismos de rendición de cuentas existentes en el país socio, promoviendo activamente el liderazgo del gobierno, así como facilitando sinergias con la rendición de cuentas doméstica**.

Asimismo, es deseable que la Cooperación Española promueva **la participación de los actores de desarrollo de los países socios en los mecanismos de rendición mutua de cuentas** (organizaciones de sociedad civil, parlamentarios, gobiernos locales, y ciudadanía), así como **el acceso a la información detallada sobre los flujos de ayuda**, su uso y asignación, condicionalidades, y cuando sea posible sus resultados en desarrollo.

La rendición de cuentas debe ir más allá de la ejecución presupuestaria o la implementación de actividades y abarcar en la medida de lo posible el grado de cumplimiento de los compromisos existentes en materia de:

- **Cantidad AOD** (recursos desembolsados vs. comprometidos, asignación y uso, predictibilidad);
- **Grado de consecución de los resultados de desarrollo** esperados;

- **Eficacia de la Ayuda** – respecto a los compromisos e indicadores de la Declaración de París y la AAA;
- **Coherencia de Políticas para el Desarrollo.**

¿Qué entiende la Cooperación Española por fortalecimiento de la sociedad civil?

El III Plan Director (p. 126) enfoca el fortalecimiento de la sociedad civil desde un Enfoque de Derechos, dirigido al empoderamiento, a la generación de capacidades y el fortalecimiento institucional de sus organizaciones, con el fin de que puedan desempeñar adecuadamente el papel de contribución y participación en los espacios existentes a nivel internacional, nacional, regional y local para la formulación, seguimiento y evaluación de políticas públicas, programas, presupuestos, y posiciones de gobiernos e instituciones, reivindicación de derechos y ejercicio de la transparencia y rendición de cuentas.

La estrategia sectorial de Gobernabilidad Democrática, Participación Ciudadana, y Desarrollo Institucional de la Cooperación Española para el Desarrollo (p. 44) apunta en la misma dirección, al priorizar los objetivos de construcción de cultura ciudadana y participación ciudadana, así como la concertación y el diálogo, donde las organizaciones de la sociedad civil desempeñan un papel decisivo.

Las ONGD españolas son actores privilegiados, a través de su papel de acompañamiento y partenariado con sus socios locales (organizaciones de base, comunitarias, sindicales, ONG, en general de la sociedad civil de los países socios), para contribuir a este objetivo.

No obstante, el fortalecimiento de la ciudadanía y el empoderamiento a veces sólo puede realizarse a través del trabajo “en sectores” y “en intervenciones concretas”. En ocasiones, la mejor estrategia para lograr dichos objetivos es “entrar” a través de un trabajo en sectores no específicamente vinculados a Gobernabilidad *per se*, pero que indirectamente persiguen en prioridad esos mismos objetivos. Por ejemplo, un proyecto de salud comunitaria puede, mediante mecanismos de concertación en el espacio local, desarrollar prácticas de veeduría ciudadana con mayor potencial de consecución de resultados en materia de fortalecimiento de sociedad civil que sendos talleres sobre ciudadanía.

A efectos de las decisiones estratégicas a tomar en la Etapa 2 / Paso 4 (concentración sectorial), y aunque es imposible dar una “receta” general, lo importante es señalar que los programas y/o convenios de ONGD orientados básicamente a la provisión de servicios y bienes, o cuyo enfoque es básica y esencialmente sectorial, a escala país, y que canalizan un volumen importante de la AOD bilateral en el país en términos comparativos, sí deberían ser considerados como un sector de intervención propiamente dicho a efectos de concentración.

Por el contrario, la acción de las ONGD que está orientada al empoderamiento y ejercicio de derechos, cuyo enfoque sea integral, habitualmente a escala local o comunitaria, y vinculado a instituciones locales o territoriales (aunque trabaje en intervenciones con contenido sectorial determinado), debería vincularse más con un enfoque territorial que con un abordaje sectorial, y en la medida en que lo haga⁵, no considerarse en el cómputo de sectores de concentración (70% de la AOD bilateral en 3 sectores para países A).

Obvia decir que el apoyo a escala nacional a la sociedad civil local, para incidencia política, fomento de la transparencia, etc. no se contabiliza como sector a efectos de concentración en ningún caso.

⁵ Se están preparando por DGPOLDE directrices acerca de cómo considerar el abordaje territorial en los MAP.

¿Qué supone incorporar el Enfoque Basado en Derechos (EBD) en los MAP?

El III Plan Director asume la adopción del EBD como uno de los principales instrumentos de análisis para la construcción de la política española de desarrollo. El EBD implica que todos los objetivos de desarrollo pasan por la plena realización de los derechos humanos de las personas, y supone un compromiso político y normativo, siendo una de sus principales fortalezas el tener como referente el marco normativo internacional de los DDHH.

La utilización de esta herramienta para la programación de intervenciones de desarrollo supone un cambio fundamental de óptica en relación a los modos tradicionales de hacer cooperación al desarrollo. Frente al enfoque de “necesidades”, analiza las carencias en materia de desarrollo como vulneración de derechos fundamentales de las personas buscando sus causas profundas en la distribución desigual del poder y en los procesos de exclusión social. Los “beneficiarios de la ayuda” se convierten en actores que participan en la construcción y en la reivindicación de sus derechos frente a los poderes establecidos. El EBD usa los principios y criterios normativos de los DDHH no sólo para el análisis de los problemas estructurales, sino también para la definición de resultados de desarrollo y para la definición de indicadores para los mecanismos de seguimiento y de rendición de cuentas.

La introducción sistemática del EBD en las prácticas de la Cooperación Española es todavía un reto pendiente, si bien se han dado pasos muy importantes desde la AECID a través de la reforma de los documentos para la formulación de convenios de ONGD. Se introduce la utilización del EBD no como un principio transversal, sino como una herramienta desde la que trabajar en los ámbitos sectoriales y horizontales, y se señalan como particularmente relevantes para la fase de análisis de contexto tres enfoques específicos:

- a) Enfoque de género
- b) Enfoque de diversidad y no discriminación
- c) Enfoque de medioambiente y cambio climático

El EBD no sólo es compatible con la metodología para la elaboración de los MAP, sino que comparte con ésta una filosofía de la cooperación que devuelve el protagonismo al país socio, tanto gobierno como sociedad civil, que son los que definen sus estrategias de desarrollo. Resalta las obligaciones de los Estados en cuanto a la protección de los DDHH de los colectivos más vulnerables y la participación activa de estos colectivos en la construcción de una sociedad más cohesionada y más democrática. La insistencia en la institución de mecanismos de rendición mutua de cuentas que mejoren las relaciones Estado-sociedad es también común a ambas herramientas.

¿Qué es la Programación Conjunta impulsada desde la UE?

La UE, en su compromiso de contribuir a la mejora de la eficacia de la ayuda, presentó en el Foro de Alto Nivel celebrado en París en 2005 un proyecto para aplicar progresivamente una **Programación Plurianual Común**. La Programación Común⁶ debe ser un proceso flexible, gradual y abierto, en el que el país socio desempeñe una función motriz en la preparación y coordinación de la programación.

Los **PRINCIPIOS** que deben guiar una programación armonizada y conjunta entre donantes de la UE son:

⁶ COM (2006)88 Final “Cómo hacer más productiva la ayuda europea: Un marco común para la elaboración de los documentos estratégicos anuales y la programación plurianual común”.

- Las estrategias deben apoyarse en acuerdos de cooperación y colaboración y ser conformes a las estrategias regionales.
- La coherencia en las políticas que definen las relaciones con el país socio.
- La diferenciación es una necesidad, a la vista de la diversidad de los socios y de los retos.
- La división del trabajo, la complementariedad y la armonización, tal que se maximice la puesta en común de la información con todos los participantes interesados, velando por que la coordinación lleve hacia la complementariedad de las intervenciones de los distintos actores.
- La concentración, que implica la selección de un número limitado de ámbitos en el marco del proceso de programación de la ayuda.
- La apropiación por el país socio y el alineamiento. El programa del país socio ha de ser esencial en la preparación de la estrategia de la programación, que se habrá de alinear progresivamente con dicho programa.
- Un planteamiento basado en los resultados. La programación, la aplicación y el proceso de evaluación deben incluir sistemáticamente indicadores clave de resultados definidos para medir a largo plazo las repercusiones de la ayuda.
- El recurso a la ayuda presupuestaria general y/o sectorial como modalidad de ejecución, siempre que sea posible; éste sigue siendo el principio clave del aumento de la eficacia de la ayuda y habrá que reforzarlo.
- La participación de la sociedad civil y del resto de actores implicados. La colaboración se ha de extender a los participantes no estatales, al sector privado, que deberían asociarse al diálogo sobre las políticas, a la elaboración de la estrategia de cooperación y a la ejecución de los programas.
- Aprender de las lecciones del pasado y aplicar el principio de revisión en la toma de decisiones.
- Hay que tener en cuenta las cuestiones transversales conforme al Consenso Europeo (democracia, buena gobernanza, derechos humanos, derechos del niño y de los pueblos indígenas, igualdad entre hombres y mujeres, medio ambiente sostenible, VIH/sida).
- El respeto de los objetivos del Consenso europeo, en cuanto a erradicación de la pobreza, la realización de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, el fomento de la democracia, de la buena gobernanza y del respeto de los derechos humanos.

Muchos de estos principios figuran también como compromisos en la Declaración de París y sirven de base e inspiran el espíritu para el establecimiento de los Marcos de Asociación.

El contenido de la Programación Plurianual común incluye, en una **primera etapa**, un **análisis común** sobre los elementos considerados esenciales en la definición de una estrategia de cooperación común para los diferentes donantes que intervienen en el país, que permita la reducción de los costes de transacción para el país socio. Estos elementos son: la evaluación de la situación política global, la apreciación del contexto macroeconómico, social y ambiental del país (con una lista de indicadores macroeconómicos y de pobreza armonizados sobre la base del programa del Gobierno), la exposición de las prioridades del país socio, el análisis de las lecciones aprendidas de la cooperación en el pasado, el análisis de la coherencia de las otras políticas en el país socio, el análisis de la complementariedad entre las acciones de los diferentes socios y la formulación del programa de armonización.

El avance del proceso, requiere, en una **segunda etapa**, la elaboración de una **estrategia de respuesta común**. La estrategia comportará una definición común de los objetivos de la cooperación con el socio, una definición de los ámbitos de concentración con una división del trabajo entre los socios (matriz financiera de los donantes), indicaciones sobre las asignaciones financieras y sobre el análisis de los riesgos y los compromisos de los países socios contraídos de común acuerdo. Los indicadores de resultados se definirán en común basándose en la medida de lo posible en los documentos estratégicos de los países interesados y serán objeto de un diálogo con el gobierno. Se arbitrarán planteamientos comunes en materia de seguimiento y evaluación, de revisiones anuales conjuntas de los resultados y de la aplicación de la estrategia de reducción de la pobreza.

Hasta ahora, y de acuerdo con las Conclusiones del Consejo Europeo sobre los ODM de 14 de junio de 2010, la coordinación en la fase de programación ha sido mas la excepción que la regla. Este es el reto por cuya realización debemos seguir trabajando, en aras de una mayor eficacia de la ayuda al desarrollo.

¿Qué supone la incorporación del sector privado como actor de desarrollo?

Tanto el III Plan Director como la estrategia sectorial de la cooperación española ‘Crecimiento Económico y Promoción del Tejido Empresarial’ hacen una apuesta decidida por la incorporación estratégica de la empresa como actor de desarrollo, y plantean: a) instrumentos AOD y no-AOD orientados a la consecución de los objetivos de crecimiento económico para la reducción de la pobreza, y b) mecanismos para la aplicación efectiva del principio de coherencia de políticas públicas y privadas para el desarrollo.

El sector empresarial es un actor fundamental en el desarrollo, con un enorme potencial de contribuir a reducir la pobreza creando empleo decente, más allá de su posible participación en el grupo estable de coordinación. Es por ello siempre recomendable la presencia de empresas en el grupo estable, que puede ser a título particular, o bien a través de cámaras de comercio, aunque esto último sólo se da en contados países. CEOE y CEPES son confederaciones de empresas, sin presencia por el momento en terreno, que pueden ofrecer su apoyo para que las empresas y cámaras de comercio españolas se incorporen al GEC.

Según el caso (trayectoria, relación con la embajada, colaboraciones ya mantenidas, etc.), las empresas se pueden incorporar al grupo estable, o bien mantener relaciones bilaterales con la OTC sin que pertenezcan al grupo. En caso de que se incorporen al grupo estable, es preciso valorar el peso que vayan a tener en el grupo frente a otros actores cuya misión central es la cooperación al desarrollo. Por ello, se recomienda elaborar TdR de los grupos estables de coordinación, para definir su composición, representatividad, objetivos, funciones, dinámica de trabajo y de toma de acuerdos.

El marco de asociación plantea la asociación estratégica para el desarrollo, no de cooperación sólo económica o comercial. Por ello, teniendo lógicamente sentido la presencia prioritaria en el grupo estable de aquellas empresas con trayectoria y que participen de la AOD (porque son adjudicatarios de licitaciones financiadas con AOD), el objetivo será contar con aquellas que, ejecutando o no fondos de AOD, estén dispuestas a participar de una asociación para el desarrollo desde sus legítimos objetivos como empresas, trabajando activamente para asegurar que su acción genera sinergias a favor de los objetivos de desarrollo, a través de la generación de riqueza, creación de empleo (decente), oferta de bienes y servicios de calidad, etc. En ese sentido, el estrecho diálogo con las Oficinas Económicas y Comerciales y con las propias empresas es esencial, así como identificar el mecanismo de participación del sector empresarial más adecuado en cada caso.

Cuando las empresas promueven el cumplimiento de determinadas condiciones para la realización del potencial del sector privado al desarrollo, facilitan de ese modo que se sienten las bases que les permitan contribuir a procesos de crecimiento inclusivo en el país en desarrollo, como se muestra en el recuadro:

Condiciones para la realización del potencial del sector privado al desarrollo

A nivel de empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de la legalidad vigente en el área laboral, social y medioambiental y anticorrupción del país en el que opere. - Respeto (voluntariamente decidido) de las convenciones internacionales laborales, sociales, medioambientales, de derechos humanos y de anticorrupción, independientemente del país en el que opere. - Generación de empleo decente en el país en desarrollo, y respeto a los derechos laborales según las convenciones internacionales OIT. - Uso de insumos / recursos locales en la mayor medida posible. - Fomento del emprendimiento y creación de oportunidades de negocio para el empresariado local, que permita desarrollar el tejido productivo local - Transferencia de tecnología y de <i>expertise</i>, que permita mejoras en innovación y eficiencia. Capacita-
--------------------	--

	<p>ción al personal local.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pago de impuestos / royalties /licencias que legalmente se les exija que contribuyen a la inversión pública en SSB. Promoción de transparencia. - Relación comercial e inversión en los países en desarrollo de largo plazo, estable, y responsable (no-especulativa, y que cumpla con los estándares españoles e internacionales). Adopción de los Principios de Inversión Responsable internacionalmente acordados. - No se presiona a los gobiernos del Sur para operar en condiciones abusivas o privilegiadas (fiscales, laborales, ambientales,...) - Contribución a un modelo de crecimiento <i>inclusivo</i> sostenido por las políticas públicas del país en desarrollo, con el apoyo de los donantes.
A nivel de gobierno español	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar que las empresas españolas cumplen con la normativa internacional ratificada por España, independientemente del país en el que éstas operen (DDHH, medioambiente, derechos laborales, anticorrupción, etc.). - Incentivos a las empresas españolas para estimular la aplicación de la agenda RSE y la publicación de informes de RSE (promoción de la verificación y certificación). - Evaluación del impacto en desarrollo de los instrumentos de la cooperación española que integran al sector privado, como las APPD.
A nivel de gobierno del país socio	<ul style="list-style-type: none"> - Alto nivel de institucionalidad, marco legal, y capacidad, que permita la regulación del mercado, así como el monitoreo y control del cumplimiento de los contratos APP. - Mecanismos de control y sanción frente a potenciales incumplimientos de contratos o de normativas nacionales. - Se evita otorgar ventajas o condiciones preferenciales a las empresas extranjeras respecto a las locales. - Se promueven espacios de diálogo tripartito sector público-sector privado-sociedad civil para la definición, ejecución y seguimiento/evaluación de las políticas públicas e instrumentos que implican al sector privado en el desarrollo.
Sociedad civil del Sur	<ul style="list-style-type: none"> - Bien organizada, fuerte, con capacidad de influenciar y ejercer control de su gobierno.

ANEXO 2- GUÍA PARA EL ANÁLISIS

Como se explica en la Etapa 1, es necesario identificar y de forma actualizada todos aquellos aspectos que permitan caracterizar el contexto de desarrollo del país. Estos datos provendrán de otros diagnósticos, elaborados por el propio país socio o por otros donantes, o bien será necesario levantar información *ad hoc* sobre aquellos aspectos que estén poco cubiertos.

A continuación se darán algunas recomendaciones y se recordarán algunos aspectos de contenido que deberá abordar el diagnóstico, con énfasis especial en las cuestiones migratorias, a menudo poco analizadas.

Fuentes de información y documentos de referencia

Sobre AOD: DGPOLDE distribuye periódicamente a las OTC las fichas país con el detalle de la información AOD correspondiente al seguimiento PACI del último año disponible, que incluye además de un resumen de la AOD de los últimos 4 años, la información de la AOD bilateral bruta para el año en cuestión (incluye multilateral), desglosada por agentes y por sectores CAD y Plan Director, reembolsos, y porcentajes de AOD multilateral vía OMUDES. Esta información es de acceso público en la web del MAEC⁷, de forma que desde terreno puedan compararse los datos manejados con los oficiales del conjunto de la CE. Por otro lado, en relación a los fondos multilaterales, es una información que brinda la unidad multilateral de la AECID.

Documentos del país socio. La metodología para el establecimiento de los Marcos de Asociación sólo recoge una estrategia de desarrollo (PND o ERP) como fuente de referencia principal de cara a la identificación de los resultados de desarrollo a los que se va a contribuir, desde una apuesta por configurar los Marcos entorno a la GpRD. Esto es porque en varios países suelen ser éstas las que mejor plasman las prioridades de desarrollo del país. También deben consultarse estrategias/planes sectoriales y/o territoriales, especialmente si no se cuenta ni con PND ni con ERP. En algunos casos, especialmente en estados frágiles, la principal fuente de referencia para el alineamiento de la CE puede ser una estrategia conjunta de la comunidad donante, o el propio marco estratégico de las NN.UU (UNDAF). Esto es perfectamente compatible con los principios de apropiación (en el supuesto de que el UNDAF o equivalente es la estrategia más alineada con las necesidades del país), armonización (en cuanto sirva de aglutinante de la acción de buena parte del sistema multilateral o de otros países) y del resto de principios.

Información relativa a intervenciones de los actores de la CE: para que la OTC, como dinamizadora del proceso en terreno, pueda disponer de esta información será necesario dirigirse a los contactos que cada uno de los actores de la CE haya proporcionado hasta la fecha, y que se recogen en la tabla de participación de actores. En relación a los Ministerios con intervenciones con impacto en el desarrollo del país, será preciso consultar en terreno a los consejeros técnicos en la Embajada – que idealmente deberían participar en el grupo estable de coordinación-, o bien en su defecto con los contactos que el ministerio haya designado en sede. La información sobre las intervenciones en cada país también viene recogida en el seguimiento PACI (ver nota a pie de página).

⁷ Dentro del apartado “Publicaciones y Documentación”, en “Seguimiento del PACI”, en el enlace “Planificación y Seguimiento de Políticas” se encuentra el fichero de M.Excel “Datos AOD.rar”. Contiene el detalle de toda la información disponible para el año en cuestión sobre AOD, pudiéndose incorporar filtros que facilitan la búsqueda. A partir del segundo trimestre de 2011 estará disponible un nuevo portal de información on-line de la AOD española, denominado Info@OD, donde podrá accederse desde cualquier acceso web al listado completo de intervenciones en cada país, diferenciando por múltiples criterios (sector PD, actor...). Los Coordinadores de las OTC y personal AECID dispondrán de permisos especiales para acceder a este tipo de información.

Contenidos

Se recomienda consultar el anexo al documento COM (2006)88 Final “Cómo hacer más productiva la ayuda europea: Un marco común para la elaboración de los documentos estratégicos anuales y la programación plurianual común”, así como otros documentos que orienten sobre los elementos a incorporar en un diagnóstico. Algunos de los aspectos que deben reflejarse en el diagnóstico son:

Aspectos relacionados con la **situación política del país**: grado de consolidación de la democracia, grado de estabilidad política, grado de fragilidad del estado, seguridad; consolidación del estado de derecho, DDHH, obstáculos para el avance en DDHH; etc. Este diagnóstico o análisis es importante, además, desde el punto de vista del alineamiento con las políticas públicas del país socio y, por tanto, en la aplicación de la ayuda programática o enfoque basado en programas. Políticas y planes del país socio a escalas diferentes (estatal, regional, departamental, municipal...) y en ámbitos diversos (reducción de la pobreza, cohesión social, empleo, género, medio ambiente... políticas y estrategias sectoriales y transversales). Organización del gobierno, adhesión a convenciones internacionales clave. Marcos legislativos y normativos. Integración regional.

Análisis sobre la **situación económica** (a nivel macro y micro, sectores económicos, comercio...), marco de sostenibilidad de la deuda, programas de conversión de deuda, finanzas públicas, gobernanza financiera y fiscal. Coeficiente Gini. Porcentaje del PIB relativo a la ayuda que se recibe de donantes y cuánto corresponde aproximadamente a la AOD española.

Análisis de la **situación social de forma integral, nivel/grado de desarrollo**: índice de desarrollo humano, otros índices de desarrollo, aspectos demográficos, sectores (educación, salud, migraciones, investigación⁸, protección social, empleo, desarrollo rural y urbano, etc.), seguridad alimentaria, situación medioambiental⁹ y habitabilidad, recursos naturales y su gestión, contaminación, cambio climático, vulnerabilidad y riesgos, sistemas de prevención, etc. Problemáticas en función de la edad, sexo, etnia...

Respecto a migraciones: se presenta un cuestionario exhaustivo para facilitar el análisis.

- a) Para todos los países
 - ¿Cuál es la situación del país en cuanto a flujos migratorios? (origen, transición, destino, volumen y tipos de migración, población refugiada...)
 - ¿Cuál es la visión del gobierno en relación a la migración? (positiva, negativa, indiferente)
 - Independientemente de la visión expresada por el gobierno, ¿cuál es el papel que juega la migración en el marco del modelo de desarrollo regional?
 - ¿Existen referencias a la migración en los planes nacionales de desarrollo, PRSP o planes nacionales de DDHH?
 - ¿Existen políticas/instituciones públicas ligadas a cuestiones migratorias?
 - En el caso de que existan, cuáles son sus objetivos :
 - o fomento de la migración legal (información sobre mercado laboral, formación, gestión de programas...)
 - o prevención de migración irregular (medidas directas o indirectas vía creación de empleo)
 - o lucha contra la fuga de cerebros (incentivos, formación de reemplazo, regulación...)
 - o protección de DDHH de los migrantes y sus familias (lucha contra el tráfico de personas, asistencia a colectivos vulnerables...)
 - o promoción de relaciones con residentes en el exterior (fomento de la inversión y transferencias tecnológicas, apoyo a iniciativas de desarrollo social, fomento del retorno...)

⁸ Es deseable un inventario de recursos en los posibles sectores de intervención identificados en el MAP dónde se identifique la vinculación de universidades, OPIs, ciencia y tecnología, etc.

⁹ En la comunicación COM (2006)88 Final citada anteriormente se anexa un resumen de un Perfil País en materia ambiental, así como la recomendación de elaborar un perfil país en materia de migración en aquellos casos donde sea más relevante hacerlo.

- objetivo macroeconómico de incremento de los flujos de remesas a efectos de regulación de la Balanza de Pagos
- ¿Existe una diáspora organizada? Cuál es su relación con el gobierno del país?
- ¿Cuál es la problemática más relevante del país en materia migratoria? Existen estudios científicos que lo acrediten? Y conciencia social sobre la cuestión?
- ¿Existen programas multilaterales (UE, OIM, PNUD, OIT, UNICEF...) relacionados con migración y desarrollo? De qué tipo? Con participación de España?

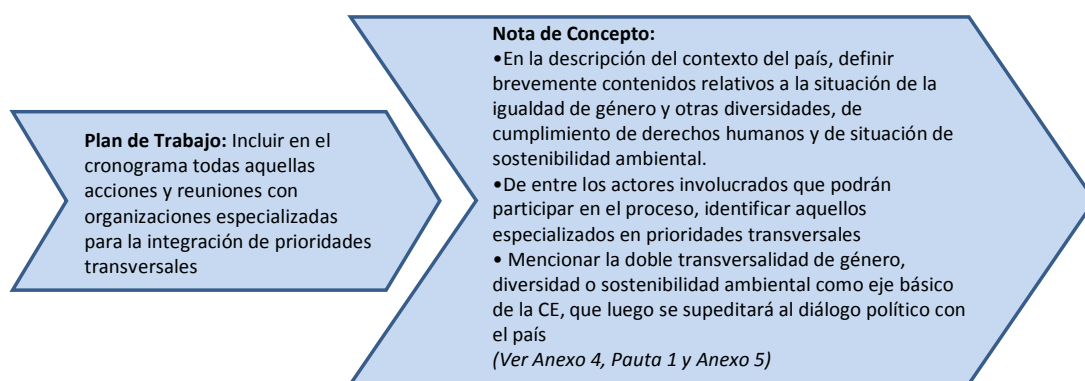
- b) Para los países que tienen población inmigrante en España
- ¿Existen acuerdos migratorios bilaterales con España? Con qué efectos?
- ¿Cuál es el nivel de organización de la población inmigrante? (tipos de asociaciones, antigüedad, ámbito geográfico, funciones...)
- ¿Cuál es el origen geográfico y social de la población inmigrante?
- ¿Cuál es el volumen medio mensual de remesa por inmigrante?
- ¿Existe alguna regulación/situación en origen que frene la utilización de canales formales para los envíos?
- ¿Existe algún estudio sobre los usos y los efectos de las remesas en el país de origen?
- ¿Existen ONGs españolas (o extranjeras) que trabajan en el país en programas de canalización de remesas hacia inversiones productivas? Con qué resultados? O en otro tipo de programas que impliquen actores transnacionales?
- ¿Existen otras agencias de cooperación europeas trabajando en este sector?
- ¿En qué medida el impacto de la crisis económica en España ha generado movimientos de retorno? Existe algún programa de apoyo a los retornados en origen?
- ¿En qué medida el tipo de ocupación de esta población en España les permite adquirir capacidades que les puedan ser útiles en un proceso de retorno?

ANEXO 3 - PAUTAS PARA LA INTEGRACIÓN DE LAS PRIORIDADES TRANSVERSALES EN LOS MAP

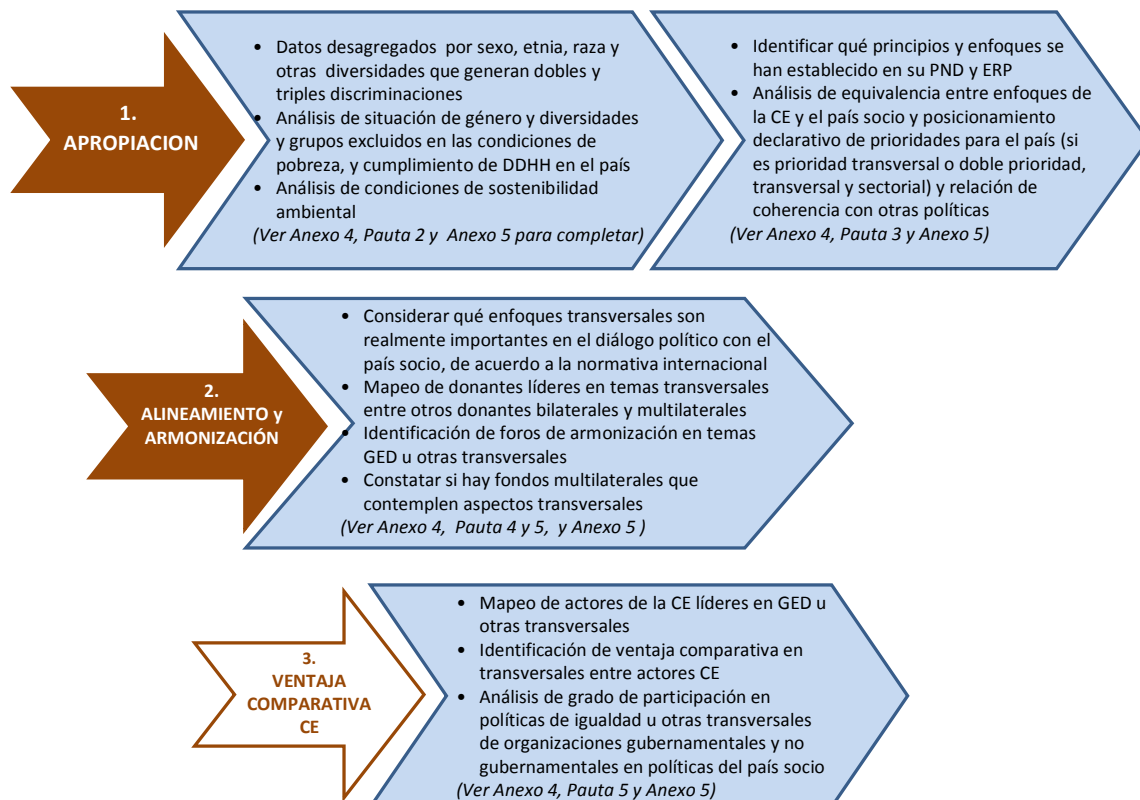
La siguiente figura sintetiza las pautas referidas a la integración de las prioridades transversales en las tres fases del proceso MAP, considerando como tales de acuerdo al Plan Director de la Cooperación Española: Derechos humanos, Sostenibilidad ambiental, Género en Desarrollo, Diversidad y Grupos en Exclusión Social y pobreza. Para las prioridades de Género y Sostenibilidad ambiental se cuenta con directrices específicas incluidas en los Anexos 4 y 5 del presente documento (Caja de herramientas del Manual para el establecimiento de los Marcos de Asociación), que podrán utilizarse para ampliar esta información.

FASE 1: ESTABLECIMIENTO

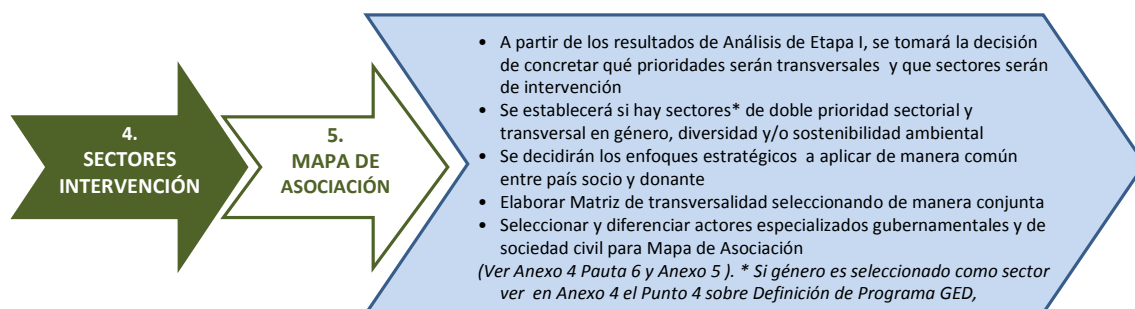
ETAPA 0- PASOS PREVIOS



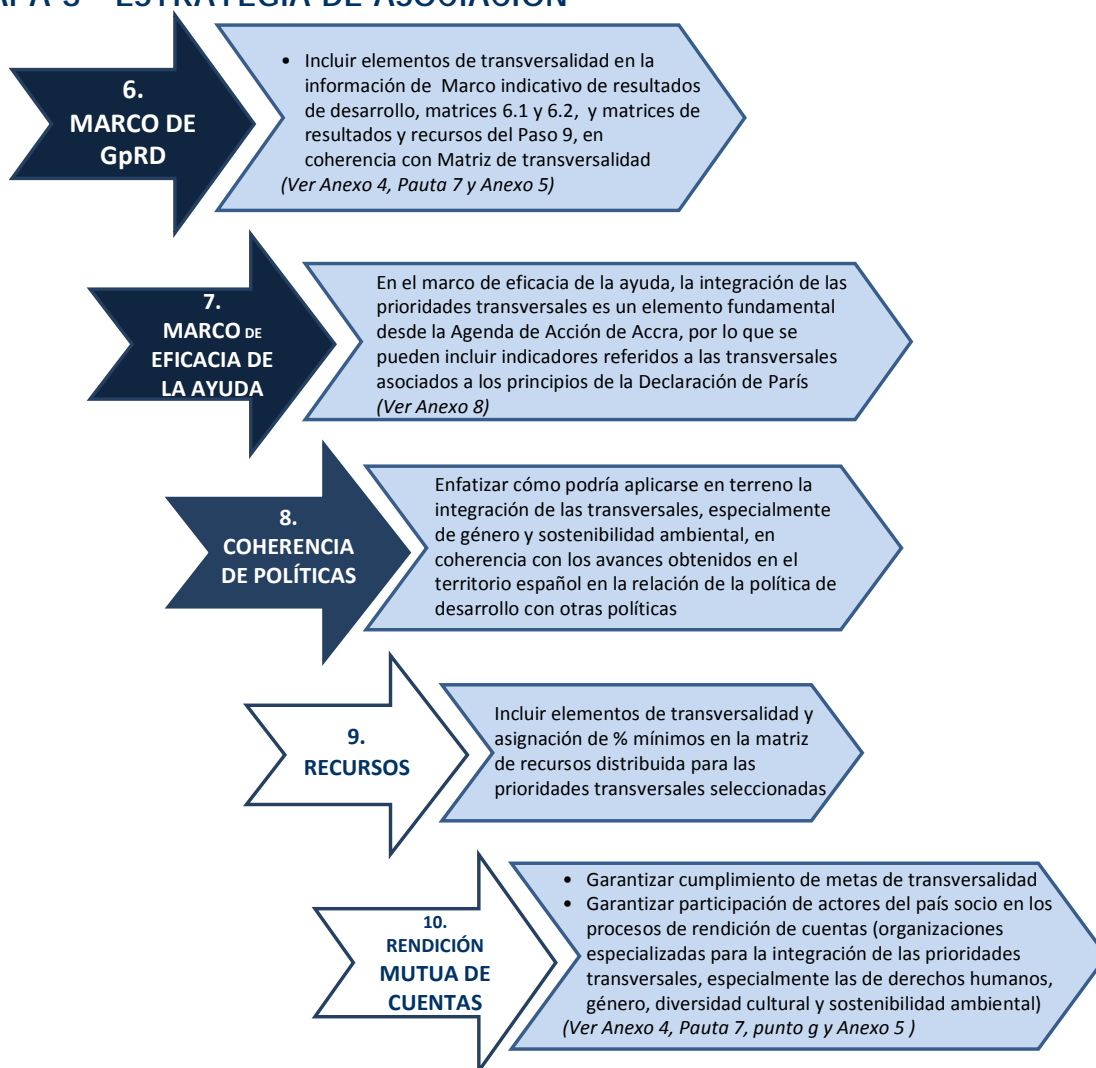
ETAPA 1-ANÁLISIS



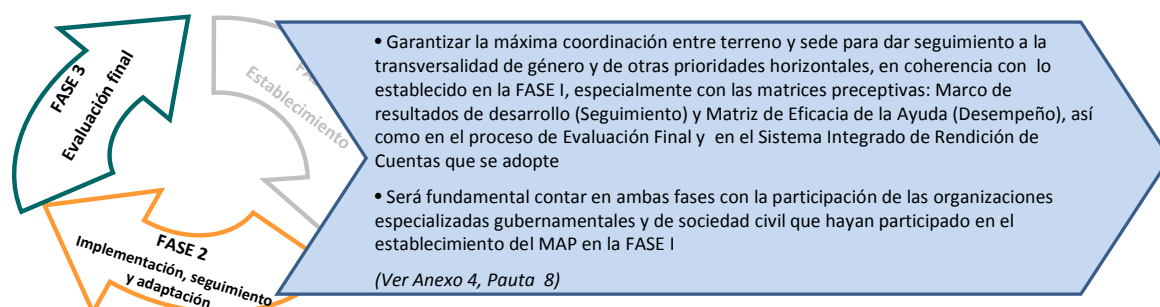
ETAPA 2 - DECISIONES ESTRATÉGICAS



ETAPA 3 - ESTRATEGIA DE ASOCIACIÓN



FASES 2 y 3: IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y ADAPTACIÓN /EVALUACIÓN FINAL



ANEXO 4 - DIRECTRICES PARA LA INTEGRACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN DESARROLLO EN LOS MAP

ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO

1. OBJETIVO DE LAS DIRECTRICES¹⁰
 2. CONTEXTO DE LOS MAP Y DEL ENFOQUE GED EN LA AGENDA DE EFICACIA
 - 2.1 Ventaja comparativa de la Cooperación Española (CE) en cuanto a Género en Desarrollo (GED) y Eficacia de la Ayuda (EA)
 - 2.2 Oportunidades de la Agenda de Eficacia para la igualdad de género
 - 2.3 Riesgos para la igualdad de género asociados a la aplicación de la Agenda de Eficacia
 3. PAUTAS METODOLOGICAS PARA ARTICULAR LA TRANSVERSALIDAD DE GÉNERO EN TODO EL PROCESO DE MARCOS DE ASOCIACIÓN PAIS (MAP)
 - 3.1. Pautas para la Fase 1: Establecimiento del Marco de Asociación
 - 3.2. Pautas para las Fases 2 y 3 del Marco de Asociación
 4. DEFINICIÓN DE UN “PROGRAMA DE GÉNERO EN DESARROLLO DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA EN EL PAÍS”, ASOCIADO A LOS MAP
 5. RECOMENDACIONES PARA DIFERENTES MODELOS DE PRIORIZACIÓN DE GÉNERO EN LOS MAP
- ANEXO 1: RECURSOS NORMATIVOS CON QUE CONTAMOS Y DEBEMOS UTILIZAR
- ANEXO 2: GLOSARIO BASICO SOBRE GÉNERO EN DESARROLLO PARA LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA

1. OBJETIVO DE LAS DIRECTRICES

Las directrices para la integración del enfoque GED en los Marcos de Asociación País (MAP) están diseñadas para servir de guía a los actores de la Cooperación Española involucrados en el proceso de elaboración de los MAP, en cualquiera de los países donde se van a establecer. Su objetivo es facilitar a cualquiera de los actores, tanto en sede como en terreno, y especialmente a las OTC, pasos metodológicos sencillos para trabajar de manera transversal y/o como programa el enfoque de Género en Desarrollo en las diferentes modalidades de priorización del tema, en las diferentes fases, etapas y pasos para el establecimiento de los MAP.

Estas directrices servirán de apoyo principalmente a las personas encargadas de liderar las distintas fases que componen el ciclo de los MAP (establecimiento, implementación y seguimiento, y evaluación final), y se estructuran en 4 apartados básicos:

- o Contextualización de los MAP y del Enfoque GED en la agenda de eficacia de la ayuda.

¹⁰ Las siguientes directrices han sido elaboradas por Nava San Miguel Abad y Laura González Martínez, del Área de Género de DGPOLDE, incluyendo las aportaciones de Gabriel Ferrero de Loma-Orsorio, y de manera consensuada con el Equipo de apoyo para el establecimiento de MAP (Subdirección General de Planificación, Políticas para el Desarrollo y Eficacia de la Ayuda de DGPOLDE). Se han incorporado recomendaciones hechas por la División de Evaluación de DGPOLDE, por el Departamento de Cooperación Sectorial y de Género de AECID y por el Grupo de Trabajo sobre Género del Consejo de Cooperación, por el que han sido refrendadas.

- Pautas para la transversalización del enfoque GED en los MAP
- Propuesta para articular un “Programa GED de la Cooperación Española en el país”, asociado a los MAP
- Diferentes modelos de priorización para el impulso del enfoque GED en los MAP y criterios para utilizar.

2. CONTEXTO DE LOS MAP Y DEL ENFOQUE GED EN LA AGENDA DE EFICACIA DE LA AYUDA.

Una vez diseñada la primera versión de la *Guía metodológica para el establecimiento de los MAP* aprobada en mayo 2010, e iniciado el proceso de elaboración de los mismos, se ha constatado que los objetivos para avanzar hacia la igualdad de género pueden quedar fuera de la mayor parte de procesos de negociación de prioridades en los diferentes MAP, ya firmados o en proceso avanzado de preparación. Por otra parte, en los casos en los que se menciona de alguna manera este objetivo, se evidencia que puede tener un tratamiento incompleto en relación con el enfoque de doble prioridad que la consecución de la igualdad de género tiene para la Cooperación Española, tanto en el III Plan Director como en la Estrategia de Género, así como en los acuerdos internacionales establecidos que son referentes de cumplimiento, tanto para España como para los países socios.

Considerando el proceso dinámico y propositivo para ir mejorando los procedimientos según se va avanzando en la elaboración de cada MAP, y contando con que la metodología está abierta a cambios y mejoras en sus contenidos, para conseguir una mayor calidad en su aplicación, se ha valorado como urgente y prioritario elaborar estas directrices para la integración del enfoque GED, teniendo en cuenta que este ha sido uno de los objetivos fundamentales de la Cooperación Española desde el II Plan Director. El avance hacia la igualdad de género en la política de desarrollo ha sido muy significativo en los últimos años, tanto de manera cualitativa, en la mejora de la integración del enfoque GED en el sistema de cooperación y en el cumplimiento de objetivos, como cuantitativamente en el incremento de presupuesto de AOD para estos temas, que se ha cuadruplicado desde 2004 a 2008¹¹. El incremento de recursos se ha hecho de una manera progresiva, en cumplimiento de los compromisos de España en el marco normativo de ONU y la UE, lo que ha implicado a su vez saber orientar los mismos readaptados estratégicamente de manera paulatina.

2.1 Ventaja comparativa de la Cooperación Española en cuanto a GED y eficacia de la Ayuda

En los últimos años, la Cooperación Española ha desarrollado su capacidad de liderazgo e impulso no solo hacia el incremento de recursos destinado a género y salud sexual y reproductiva, sino también en el posicionamiento de enfoques progresistas para la transversalidad de género, en avances para la coherencia de políticas y armonización de actores, y aportando aspectos innovadores en la agenda de eficacia, dando apoyo a nuevos instrumentos multilaterales en materia de género y desarrollo (Plan de Género del Banco Mundial, Fondo de Igualdad de UNIFEM, Ventanilla de Género del Fondo ODM de PNUD; etc.).

La Cooperación Española ha contribuido de manera esencial en el avance de la agenda política europea e internacional y ha participado en procesos clave para avanzar en la lucha por la igualdad de género, como la constitución del ONU Mujeres, o la elaboración del Plan de acción de género de la UE. Esta experiencia en el sector de Género en Desarrollo sitúa a la Cooperación Española como donante que cuenta con una fuerte ventaja comparativa que puede ser tenida en cuenta en función del contexto concreto y especificidad de cada país, tanto en la acción multilateral, siendo el primer donante de los organismos específicos de género, como UNIFEM e INSTRAW, y ahora de ONU MUJERES; como en la

¹¹ En el período comprendido entre el 2004 y el 2008 se ha producido un importante aumento presupuestario en el tema de género y salud sexual y reproductiva, pasando de 3.26% en 2004 al 8.68 % en 2008 de la AOD bruta distribuible sectorialmente, lo que ha supuesto que prácticamente se hayan cuadruplicado los recursos, pasando de un presupuesto de 50 millones en 2004, a 299 millones en 2008. Esto significa que el ritmo de crecimiento de la AOD para género ha tenido un incremento de 498% respecto a 2004.

experiencia adquirida en procesos de integración regionales y programas país bilaterales, principalmente en América Latina, tanto dirigidos a mecanismos de gobierno como de sociedad civil.

2.2. Oportunidades de la Agenda de Eficacia para la igualdad de género

La aplicación de los principios de la Declaración de París y de las propuestas operativas para la Agenda de Acción de Accra, se han valorado desde los diferentes donantes que componen la Red de Género del CAD (GENDERNET), como una oportunidad que no debe pasar de largo para acelerar el cumplimiento de resultados y metas trazados hacia 2015, tanto en los ODM como en la Plataforma de Acción de Beijing, la CEDAW, el Plan de acción de El Cairo, y la Resolución 1325 sobre Mujeres, Seguridad y Paz. En este sentido, trabajar desde el marco operativo que ofrece la eficacia de la ayuda puede favorecer la concentración de esfuerzos y una mayor armonización de actores internacionales, donantes y socios, en el logro de dichos objetivos.

Además las prioridades transversales o los *Cross Cutting Issues*, (género, medioambiente, derechos humanos y grupos excluidos), han sido asumidos desde Accra como ineludibles para el cumplimiento de la Agenda de eficacia. La Red de Género del CAD, promovió previamente la integración de los temas transversales en la Agenda de Acción de Accra, considerando que en los temas de género ya se habían acumulado aprendizajes que podían ser tenidos como buenas prácticas para otras áreas transversales. Por ello el objetivo de la igualdad de género no puede quedar al margen de los acuerdos de asociación estratégica, tanto con organismos multilaterales como en este caso en los MAP, en aplicación de la agenda de eficacia de la ayuda, y como expresión del cumplimiento del mandato de género del III Plan Director.

2.3. Riesgos para la igualdad de género asociados a la aplicación inadecuada de la Agenda de Eficacia de la ayuda.

A partir de 2005 se venía detectando y evidenciando claramente desde la Cooperación Española¹², desde el GENDERNET del CAD y desde las organizaciones de mujeres y de la sociedad civil, algunos riesgos que la aplicación inadecuada de la agenda de eficacia podría conllevar a:

1. Que la agenda de eficacia suplante a la agenda de compromisos de DDHH establecida en los años 90 y de los ODM para la igualdad, invisibilizando y vaciando de contenido los sectores de intervención en este ámbito y la prioridad transversal de género, considerando que lo central en la agenda es el ejercicio rigurosamente metodológico y operativo de la eficacia; es decir, es necesario que la aplicación de la agenda de eficacia no suplante a los acuerdos de contenido político-estratégico de Género y desarrollo, sino que sea un medio para avanzar más y mejor en el cumplimiento de dichos objetivos, y no un fin en sí mismo metodológico. La eficacia es el vehículo para lograr avances conjuntos en la lucha contra la pobreza y el desarrollo en igualdad.
2. Que el principio de alineamiento en relación con las políticas de desarrollo de los países socios se aplique con una interpretación rígida e inflexible, dado que muchos de estos países no contemplan la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres como una prioridad en sus estrategias de pobreza y en los planes de desarrollo respectivos, y por lo tanto los objetivos de igualdad de género queden fuera de la negociación y del conjunto de los MAP.
3. Que el alineamiento con las políticas de los países se centre fundamentalmente en políticas públicas donde no se priorice dicho enfoque, y por tanto se vayan perdiendo apoyos y financiación a mecanismos de igualdad, políticas de igualdad y fortalecimiento de las organizaciones de mujeres gubernamentales y no gubernamentales, con quienes la cooperación española viene trabajando desde hace décadas, en algunos de los países.
4. Que se eliminen o reduzcan los apoyos a las organizaciones de mujeres y feministas de sociedad civil para el fortalecimiento de la defensa de los derechos de las mujeres y la igualdad de

¹² San Miguel, Nava. *Oportunidades y propuestas en la agenda de Género y Eficacia. Avanzando hacia 2015*. Nuevas Líneas de Investigación en Género y Desarrollo. Colección Cuadernos Solidarios. UAM Ediciones, 2009.

género. Además, que no se favorezcan cauces que garanticen su participación en las mesas de asociación de los MAP, y que no cuenten las organizaciones de mujeres con la información necesaria sobre la repercusión y avances de la agenda de eficacia de manera global.

Ante estos riesgos la Cooperación Española viene trabajando en el ámbito internacional en dos líneas que son ya señas de identidad de la misma, por lo que la integración del enfoque y los objetivos de igualdad de género han de ser una prioridad real en la definición de los MAP:

1. Posicionamiento de los temas de género como *Cross cutting issues* en los foros internacionales sobre eficacia, y al apoyar el trabajo del GENDERNET en la elaboración de las recomendaciones correspondientes en el seno del CAD.
2. Apoyando las actividades de sensibilización y difusión de las oportunidades y riesgos de la Agenda de Eficacia para las organizaciones de mujeres, gubernamentales y no gubernamentales, apoyando a la sociedad civil, en redes regionales europeas y de los países socios, para que participen de manera activa en los espacios de toma de decisiones sobre la agenda de eficacia. (Ejm: Convenios con WIDE y Grupo género de la Coordinadora de ONGD-España, Construcción conjunta de espacios de reflexión con sociedad civil de países socios como Diálogos Consonantes y otros foros, en contextos africanos y españoles, como la RED GEDEA o la Red de Mujeres Africanas y Españolas por un Mundo Mejor).

3. PAUTAS METODOLOGICAS PARA ARTICULAR LA TRANSVERSALIDAD DE GÉNERO EN EL PROCESO MAP

Para la aplicación de la doble prioridad horizontal y sectorial de género, establecida en el III Plan Director 2009-2012 y en la Estrategia de Género de la Cooperación Española¹³, desde el equipo país ampliado AECID-DGPOLDE, y en terreno desde las OTC se promoverán una serie de pautas a seguir en la elaboración de los MAP, con el fin de integrar armonizadamente a todos los actores españoles en el proceso, y para contrastar y buscar equivalencias con las prioridades establecidas por socios y otros donantes.

Dichas pautas serán las siguientes, relacionadas con las etapas y pasos establecidos en la metodología para las tres fases de que consta el ciclo de los MAP: establecimiento, implementación y seguimiento y evaluación final.

3.1.- PAUTAS PARA LA FASE 1: ESTABLECIMIENTO DEL MARCO DE ASOCIACIÓN

Pauta 0: Integración del enfoque GED en los mecanismos de participación de actores tanto en España como en terreno, de acuerdo a las diferentes modalidades de grupos o mesas de trabajo previstas en cada MAP y que se irán creando o reconfigurando progresivamente. Las acciones a seguir para garantizar la integración del enfoque GED en la constitución de los mismos serán las siguientes:

a) En España:

Equipo País Ampliado. Incorporar a las expertas de género sectoriales de AECID y DGPOLDE en todas las reuniones de Equipos País Ampliados, para no perder el enfoque, tanto sectorial como transversal de género, con el fin de adecuar el grado de priorización del tema en cada MAP.

b) En terreno:

Grupo estable de coordinación sobre el terreno

- Considerar que el papel de cada actor de la Cooperación Española será fundamental para dar una imagen de coherencia y armonización en cuanto a posición y enfoque sobre la prioridad GED. Para ello cada actor debería hacer transferencia de información y conocimiento sobre el tema a sus delegaciones en los países socios, de acuerdo con el conoci-

¹³ Ver Cuadro Prioridades horizontales de Género de la Estrategia de Género en Desarrollo de la Cooperación Española, pg. 55.

miento adquirido en los órganos consultivos y otros procesos de participación en los que estén involucrados en el proceso en España.

- Tener siempre en cuenta la ventaja comparativa de la Cooperación Española y las buenas prácticas desarrolladas por cada institución en coordinación con las instituciones del país socio.
- Identificar la presencia permanente de expertas, para un trabajo sistemático y no puntual en los grupos;
- Destacar aprendizajes (fortalezas y debilidades) de proyectos específicos o con elementos funcionales de transversalidad que se hayan puesto en marcha en el país.

Mesas de donantes bilaterales y multilaterales. En el contexto de las consultas con otros donantes para la elaboración de los MAP, es necesario que se cuente con el aporte de las Mesas de donantes interagenciales de género. De acuerdo al grado de priorización en el MAP, las representantes de las mesas de género deberán formar parte de las mesas de donantes del MAP, o bien establecerse sesiones especiales para informar y recibir sus aportes, así como identificar el mapa de donantes líderes en esta materia en cada país, y avanzar de forma permanente en la complementariedad de las acciones correspondientes.

Con actores del país socio, principalmente gubernamentales nacionales y locales.

1. Comités técnicos gestores bilaterales socio/donante.
 - a) Se trata de proponer, como es el caso del MAP de Uruguay, este tipo de figura, muy importante en la negociación, en la que debería participar una representante del mecanismo de igualdad del país socio que garantice la integración del enfoque de género en las distintas áreas.
 - b) En su defecto, por parte de la OTC se asegurará la participación de alguna experta del equipo o bien de alguna otra persona especializada en género que colabore con la OTC, o de una organización líder española en el país, que pueda asesorar el proceso y que articule coordinación con otros actores externos e internos.
2. Mesas sectoriales.
 - a) En los casos donde existan este tipo de mecanismos, como en el MAP Mauritania, si se refieren a otros sectores, garantizar la asistencia de representantes de organizaciones de mujeres gubernamentales o no gubernamentales, según la situación en cada país.
 - b) En el supuesto de haberse incluido como prioridad transversal y/o programa sectorial, será necesario contar con una mesa sectorial de género, que aglutine a los entes gubernamentales y también a las organizaciones feministas de la sociedad civil, para recibir sus aportes y establecer un diálogo continuo y coordinación.

Con organizaciones de sociedad civil del país socio. Es fundamental en todos los MAP mantener un diálogo político con las organizaciones de mujeres y feministas de los países. Según el grado de priorización que adopte el tema en el MAP, se optará por uno u otro tipo de grupo y participación. En el supuesto de que la priorización de género en el MAP pueda ser considerada como una cuestión conflictiva en el contexto de las relaciones con el gobierno de turno en el país, se realizarán contactos con las organizaciones de sociedad civil y se promoverá el fortalecimiento de las organizaciones de mujeres y su liderazgo, pudiendo establecerse acuerdos de apoyo desde lo multilateral o desde ONGD españolas u otro tipo de actores que quieran asociarse con dichas organizaciones.

- 1) Grupos mixtos (donde se incluyen actores gubernamentales y no gubernamentales): Sería deseable promover esta modalidad para todos los MAP, incluyendo participación de representantes de los mecanismos nacionales de igualdad y de las organizaciones de mujeres y feministas representadas por algún comité o coordinadora nacional.

- 2) Grupos satélites al proceso: Si no pudiera darse la opción anterior de grupos mixtos, por originar un conflicto entre las organizaciones gubernamentales, habría que garantizar la participación de las organizaciones de mujeres en otro tipo de grupos ad-hoc al proceso, en los que participe una representación amplia de las organizaciones de sociedad civil de género más importantes.
- 3) Reuniones formales o informales: Si no pudiera darse ninguna de las dos opciones, al menos iniciar un proceso permanente de contactos individualizados con los grupos o liderazgos de mujeres, a través de reuniones formales o informales, identificando así una base social y política con quien sea posible trabajar en el desarrollo del MAP, según la coyuntura en el país.

ETAPA 0: PASOS PREVIOS

Pauta 1: Considerar elementos para la transversalidad de género en la elaboración del plan de trabajo y nota de concepto, documentos a través de los cuales se planifica y coordina el proceso entre los actores implicados y se plantean los principales lineamientos del MAP. Se tendrán en cuenta los siguientes elementos desde el principio:

- i. **En el plan de trabajo:** Se incluirán en el cronograma todas aquellas acciones y reuniones con organizaciones especializadas para la integración de la igualdad de género.
- ii. **En la nota de concepto:** i. En la descripción del contexto del país se definirán brevemente contenidos relativos a la situación de la igualdad, tanto contando con datos desagregados por sexo y análisis de género, como de implantación de normativa de género en el contexto nacional y análisis de fortalezas, debilidades y retos en cuanto al tema. ii. De entre los actores involucrados que podrán participar en el proceso se identificarán aquellos especializados y iii. Se mencionará la doble transversalidad de género como eje básico de la Cooperación Española, que luego se supeditará al diálogo político con el país.

ETAPA 1: ANÁLISIS

Pauta 2: Nivel de Análisis para la Apropiación: En todos los documentos del proceso, tal como se indica también en la Etapa 0, desde la nota conceptual y en los documentos de diagnóstico que serán base argumental del borrador final del MAP, se incluirán:

- a) Datos desagregados por sexo y análisis de género de los mismos, y si se cuenta con datos en el país, información de otras variables que generan dobles y triples discriminaciones (discapacidad, orientación sexual, grupo étnico, etc.).
- b) Resumen de informes específicos ya existentes sobre la situación de las mujeres y niñas y condiciones para la igualdad de género en el país, con el fin de adecuar el grado de priorización del enfoque en cada MAP.
- c) Análisis de condiciones y grado de priorización de la política de igualdad de género y su integración transversal en otras políticas, como en las estrategias de desarrollo/estrategias de reducción de la pobreza en los países socios.
- d) Grado de participación en las políticas de igualdad u otras de actores gubernamentales y no gubernamentales del país socio especializados en género.

Pauta 3: Posicionamiento declarativo para la Apropiación: En toda ocasión, con los distintos actores españoles, y desde la primera reunión establecida en la OTC con otros donantes y organizaciones del país socio, será necesario reforzar, de manera explícita –tanto de forma verbal como en los correspondientes documentos declarativos– que el enfoque de género y el objetivo de igualdad tienen un carácter de doble prioridad para la Cooperación Española, mostrando así la voluntad política de España en este tema. Con el país socio y sus actores será necesario plantearlo de acuerdo a y respetando sus procesos y dinámicas establecidas por ellos, sin que sea un elemento de conflicto, sino más bien un objetivo com-

partido en el marco de prioridades de desarrollo, reforzando el argumento de que los compromisos internacionales han sido ratificados por cada país respectivo en esta materia (como la Plataforma de Beijing, CEDAW o los ODM), tanto por su parte como país socio, como para España como país donante, y reafirmando que para la Cooperación Española este es un tema de prioridad real.

Pauta 4: Alineamiento y Armonización normativa: En primer lugar, tener en cuenta que los referentes normativos, tanto nacionales como internacionales, han de ser comunes para todos los actores de la Cooperación Española y deben ser conocidos por todos ellos. En segundo lugar identificar qué enfoques transversales son realmente importantes en el diálogo político con el país socio. Se facilitan en el último punto de estas directrices los títulos de estos referentes, que pueden ser conocidos con mayor detalle en el apartado del marco normativo de la Estrategia de Género u otras fuentes de información del CAD, ONU, UE o documentos y normas de políticas de igualdad nacionales¹⁴.

En el contexto internacional habrá coincidencia de referentes normativos con otros donantes bilaterales y multilaterales, que deberán considerarse como elementos de armonización. Con los países socios se citarán también como un referente de alineamiento los acuerdos internacionales fundamentales en materia de igualdad que hayan sido suscritos por ambas partes.

Pauta 5: Armonización de actores y Ventaja comparativa de la CE: Si no se ha realizado todavía, es el momento de identificar los organismos multilaterales y regionales especializados, así como donantes líderes en género presentes en el país o la región con los que se buscará la máxima coordinación durante todo el proceso MAP. También se identificarán, si no se ha realizado aún, aquellos actores líderes de la Cooperación Española especializados en género que puedan destacarse con experiencias exitosas como base de referencia para establecer una ventaja comparativa. Identificación de ventaja comparativa en GED entre los actores de la CE.

ETAPA 2: DECISIONES ESTRATÉGICAS

Pauta 6: Posicionamiento de enfoques estratégicos y actores. Será el momento para:

- a) Concretar con el país socio si género tendrá un carácter de doble prioridad, transversal y sectorial y qué enfoques se aplicarán de manera común a partir de los resultados de Análisis de Etapa I.
- b) Además, **seleccionar y diferenciar actores** gubernamentales y de sociedad civil **especializados en igualdad de género para incluir en el Mapa de Asociación.**
- c) Elaborar una Matriz de Transversalidad previa a la de Resultados que se generará en el paso 6, adaptada a cada caso siguiendo los pasos establecidos en estas directrices y en el cuadro de transversalización de la Estrategia de Género de la Cooperación Española¹⁵.

Todos los actores de la Cooperación Española deberían conocer y utilizar la terminología y los enfoques adoptados en el III Plan Director y en el marco teórico-conceptual de la Estrategia de Género, con carácter de doble prioridad horizontal y sectorial, que fueron consensuados por los actores representados en los órganos consultivos durante la elaboración de dichos documentos estratégicos, que son referentes para la Cooperación Española y que han sido asumidos como mandato normativo internacional y de la UE. De manera resumida los principios y enfoques serán los siguientes, cuyo contenido viene más desarrollado en el Anexo 2 de las presentes directrices y también en el Marco Teórico de la Estrategia de

¹⁴ Ver punto 3.1 Marco Normativo de la Estrategia de Género en Desarrollo de la Cooperación Española, pg. 27 y Anexo III. Marco Normativo.

¹⁵ Ver 4.1 Marco metodológico: pasos para aplicar la prioridad horizontal de género, pg. 53 a 57 de la Estrategia de Género de la Cooperación Española.

Género si se necesita ampliar información. Por otra parte, se aporta una recomendación para evitar términos y enfoques que no se pueden utilizar:

- Los principios fundamentales serán los de igualdad y no discriminación contra las mujeres¹⁶.
- El enfoque adoptado por la Cooperación Española es el Enfoque de Género en Desarrollo (GED) más Eficacia de la Ayuda (EA), contemplando la doble estrategia de transversalidad de género y empoderamiento de las mujeres adoptada en la Plataforma de Beijing, integrando el enfoque de Derechos Humanos (DDHH), y el enfoque de Derechos sexuales y reproductivos (DSR).
- Se tratará, en todo momento, de superar el enfoque de Mujeres en Desarrollo (MED), orientándose hacia el enfoque de Género en Desarrollo y/o de Derechos Humanos de las mujeres, respetando el contexto del propio proceso en cada país socio. Evitar identificar el sector de intervención o las acciones a emprender con términos como “mujeres”, “promoción de la mujer”, o “mujeres y niñas como grupos más vulnerables o grupos excluidos que incluyen el género femenino”, u otras terminologías que derivan de resistencias o desconocimiento de los temas de género, y que son una contradicción para la posición de la Cooperación Española establecida desde 2005 y con los enfoques establecidos en la Plataforma de Acción de Beijing.

ETAPA 3: ESTRATEGIA DE ASOCIACIÓN

Pauta 7: Integración del enfoque GED en todos los pasos de la estrategia de asociación del MAP (relación con pasos 6,7, 8, 9 y 10 de la metodología: marco de resultados de desarrollo, compromisos en materia de eficacia de la ayuda, previsibilidad de recursos, rendición mutua de cuentas)**Integración de enfoque y posición** en el MAP en la parte de texto introductoria y en las matrices de elaboración preceptiva (con especial atención al Marco indicativo de resultados de desarrollo, matrices 6.1. y 6.2). Este trabajo de inclusión de elementos de transversalidad ya parte del realizado en pasos anteriores en matrices no obligatorias o a través de la matriz de transversalidad.

- Género como sector de intervención** (o, en su caso, de concentración): por supuesto, si género es priorizado como uno de los sectores de intervención de la Cooperación Española, su tratamiento será el mismo que en cualquier otro sector, a lo largo de todo el MAP, pero considerando a su vez su dimensión transversal en todo el proceso.
- Identificación de **programas, proyectos, o líneas de trabajo en cada sector de intervención** identificado, para la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
- Asegurar la inclusión de **medidas** que puedan actuar **como insumos para la transversalidad** en la aplicación del MAP, explicitando:
 - Contar con personal especializado del país socio y donante en los grupos de puesta en práctica del MAP;
 - Sensibilización a los equipos para el cambio en la cultura organizacional;
 - Programación operativa con enfoque de género;
 - Elementos de institucionalización a medio y largo plazo adecuados al grado de prioridad en el que la integración del enfoque de género haya sido incluido en el MAP ;
 - Investigación especializada;
 - Recopilación de buenas prácticas, avances – y en su caso retrocesos y sus causas - en el país;
 - Difusión y sensibilización sobre género y eficacia de la ayuda, así como contenidos del MAP para una cultura de fortalecimiento de participación de sociedad civil feminista, en la construcción de políticas sectoriales con enfoque de género;
 - Definición de programas específicos de género en desarrollo;
 - Identificación de instrumentos con los que se aplicará, así como de recursos asignados;

¹⁶ Ver 3.2 Marco teórico de la Estrategia de Género en Desarrollo de la Cooperación Española, páginas 30 a 35, para ampliar información sobre principios y enfoques, así como conceptos estratégicos, y Anexo 5 de la misma, para ampliar información de evolución de enfoques del MED al GED.

- Identificación de estrategias de integración regional en estos temas que deba contemplar el MAP (ej. SICA, CAM o MERCOSUR, Unión Africana);
 - Además de programas regionales multilaterales y organismos presentes en el país y la región.
- d) En el marco de eficacia de la ayuda, la integración de la prioridad transversal de género es un elemento fundamental desde la Agenda de Acción de Accra, por lo que se pueden incluir indicadores referidos a la igualdad de género asociados a los principios de la D. de París (ver Anexo 8 del Manual MAP)
- e) Asegurar que se incluyen elementos de transversalidad, en las matrices del paso 9 (Matriz de recursos y de resultados de desarrollo y en la Matriz de recursos y previsibilidad). Es necesario establecer una asignación de porcentajes mínimos en la matriz de recursos distribuida para la prioridad transversal de género.
- f) Garantizar la participación de organizaciones especializadas en género del país socio en los procesos de rendición de cuentas mutuas, tanto de los entes gubernamentales de igualdad, como de las organizaciones de mujeres y feministas de la sociedad civil.

3.2.- PAUTAS PARA LAS FASES 2 Y 3 DEL MARCO DE ASOCIACIÓN

Pauta 8: Implementación, seguimiento y evaluación final: En ese sentido será necesario garantizar la máxima coordinación entre terreno y sede para dar seguimiento a la transversalidad y especificidad de género en las matrices preceptivas: Marco de resultados de Desarrollo (Seguimiento) y Matriz de Eficacia de la Ayuda (Desempeño) y en cuanto al modelo de sistema integrado de rendición de cuentas que se haya adoptado. Será fundamental contar en ambas fases con la participación de las organizaciones de mujeres tanto gubernamentales como de sociedad civil de los países socios.

4. DEFINICIÓN DE UN “PROGRAMA DE GÉNERO EN DESARROLLO DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA ESPECÍFICO EN EL PAÍS”, ASOCIADO A LOS MAP

Con el fin específico de asegurar que la Cooperación Española integre de forma efectiva el enfoque GED, se podrá elaborar un “Programa de género de la Cooperación Española” en cada país, en coherencia con lo definido en el MAP, o en defecto de su priorización en el mismo, en paralelo y con carácter complementario al MAP y con independencia de si éste es seleccionado como sector de intervención como tal, en aquellos países que lo consideren necesario. Dicho programa estará adecuado a las capacidades reales de cobertura del tema de género sobre el terreno, tanto al interno de la OTC, como en cuanto a la existencia o no de colaboración con organizaciones de sociedad civil en cada país.

Lo más conveniente será que el Programa pueda formar parte explícita del MAP, pero si la dificultad de trabajo en políticas de género con el gobierno del país socio lo impide o desaconseja, se podrá elaborar y será presentado como un programa de la CE ante los diferentes actores, socios o donantes. El programa tendrá que ser coherente con el contenido de género del MAP en todos los casos, complementando y no sustituyendo al mismo.

Si género no fuera una prioridad del MAP, ni sectorial ni transversal, el programa podría servir para ir reforzando la sensibilización sobre estos temas con las organizaciones socias, y para avanzar en la transversalidad de género en la medida de lo posible a medio plazo en el MAP o en futuros acuerdos con la Cooperación Española. Otra finalidad del programa será tanto, la de fortalecer capacidades entre los actores de la Cooperación Española en los países, como la de reforzar las capacidades de las organizaciones de mujeres en el cumplimiento de los objetivos para la igualdad de género en el país, desde su posición.

Este Programa estará constituido por:

- a. Los objetivos de igualdad de género que se persiguen por la CE y en alineamiento con los acuerdos internacionales ratificados por el país socio.
- b. Las características del apoyo al sector de género tal como se han recogido en el MAP, si éste ha sido escogido como sector de intervención.

- c. La matriz de transversalidad incluida en el MAP que nos arroje información sobre elementos clave a tener en cuenta en el país correspondiente.
- d. El conjunto de programas, proyectos, actividades específicas, o líneas de trabajo que en cada sector de intervención del MAP se han identificado en el país, para impulsar desde cada uno de ellos los objetivos de igualdad de género.
- e. Elementos de institucionalización, a medio y largo plazo al interno de la OTC o de otros actores de la CE o del país socio, adecuados al nivel de prioridad asignado a este objetivo.
- f. Los recursos económicos y humanos asociados, para su implementación.
- g. La selección de puntos focales, o personal de la OTC, y personal especializado del país socio y donante, organizaciones gubernamentales y no-gubernamentales, etc. que participarán en su definición, implementación, seguimiento y evaluación.
- h. Identificación de instrumentos con los que se aplicará.
- i. Un sistema de seguimiento y evaluación del programa que contenga objetivos, cronograma, recursos asignados, indicadores de seguimiento, etc.”

5. DIFERENTES ESCENARIOS PARA EL TRATAMIENTO DE GÉNERO EN LOS MAP

Se realiza en este apartado una clasificación de modelos de integración del enfoque GED en los diferentes MAP, de acuerdo al grado de prioridad que le otorgue el país socio a este objetivo. Se proponen algunas recomendaciones mínimas según los casos, que se pueden completar con los puntos citados en el marco metodológico de la Estrategia de Género.

Género como doble prioridad: Sector de intervención, y transversalidad real: Es la opción más completa y deseable, y deberá ser trabajada de manera exhaustiva en todo el MAP, contando con las 8 pautas y trabajando además en la definición de un Programa GED de la CE, con recursos asignados e instrumentos concretos identificados al respecto, y en tres niveles: Para la igualdad formal (Adecuación legislativa nacional de igualdad), para la igualdad real (Fortalecimiento de políticas públicas nacionales y locales vinculadas al objetivo de igualdad de género) y acciones positivas para el empoderamiento (Fortalecimiento de organizaciones de mujeres y feministas de sociedad civil y su representación en los espacios de poder, así como acciones para el empoderamiento en relación a las peores formas de discriminación contra las mujeres). Para ampliar, ver punto 4.1.2.2 de la Estrategia de género, págs. 63 a 66

Género considerado como estrategia transversal: Es la segunda opción deseable, y en ese caso hay que seguir las pautas planteadas en apartado 3 del presente documento. Desarrollar en detalle el Programa de GED de la CE adecuándolo a las capacidades institucionales sobre género en cada OTC. Además, es necesario tener en cuenta el punto 4.1.1.1. de la Estrategia de Género. págs. 53 a 57.

Género considerado sólo como una línea o programa específico: Este planteamiento no debería de ser aceptado sin contemplar además la transversalidad de género en todo el documento del MAP, indicando al país socio su relevancia en los avances cualitativos de objetivos de desarrollo establecidos en el contexto internacional. Si el gobierno del país socio no considera la prioridad sobre el tema para su política, será necesario informarle que para la Cooperación Española es un elemento fundamental, y que puede facilitar el procedimiento y los pasos metodológicos para hacerlo.

Género como prioridad en su relación con otro sector prioritario del MAP: En este caso sucede como en el anterior, donde el enfoque no estaría correctamente planteado, por lo que se requerirá de los pasos para asegurar la transversalidad. Esta propuesta desde el país socio puede ser sin embargo una puerta de entrada para trabajar consensuadamente el enfoque de género en el país, considerándose un cruce intersectorial. Para trabajarlo se cuenta con pasos concretos y pautas que serán de utilidad según el sector priorizado en los puntos 4.1.1.2 *Para cruce con otra transversales*, págs. 58 a 61 de la Estrategia de género y punto 4.1.3. *Cruce con las prioridades sectoriales del Plan Director* donde se contemplan pautas de género para 10 sectores prioritarios diferentes y un cuadro de cruce intersectorial. Págs.: 90 a 99 según sector seleccionado.

Gobiernos en países que no priorizan ni transversal ni sectorialmente este objetivo, pero mencionan la relevancia del enfoque de género o de los derechos de las mujeres: En este supuesto habrá que

plantear la posibilidad que, a modo de consulta, participen en el proceso los mecanismos gubernamentales del país, y/o si fuera posible de las organizaciones de mujeres y feministas de sociedad civil, bien sea integrándolas en los grupos de trabajo o con consultas puntuales. Además se puede proponer integrarlo de una manera más efectiva desde la Cooperación Española en cumplimiento con su mandato de doble prioridad, proponiendo al país socio co-participar en el Programa GED/CE.

Ausencia total del enfoque de género en la propuesta inicial: ¿Cómo abrir el debate para incluirlo en el MAP? Se puede plantear a partir de la aplicación de la agenda de eficacia y de la inclusión de los *cross cutting issues* o *prioridades transversales*, como elementos ineludibles en dicha agenda y a partir de la adecuación y cumplimiento por ambas partes de los compromisos internacionales ratificados. También aportando la experiencia y pasos de la Cooperación Española. La articulación de un Programa GED/CE podría girar en torno a la acción de las ONGD.

¿Cómo potenciarlo desde una estrategia de articulación regional si hay resistencias fuertes por el país socio? En algunos casos pueden presentarse dificultades y resistencias al enfoque de género o la inclusión de los derechos sexuales y reproductivos considerándose como elemento contraproducente para la consolidación del MAP. En estos casos extremos se pueden plantear elementos de condicionalidad positiva basados en los DD.HH desde la CE, debiéndose tener en cuenta el apoyo a esta política y a las organizaciones de mujeres desde un enfoque regional, multilateral o desde la sociedad civil, bien sea en procedimientos de integración como el SICA o la CAM Andina, bien contando con instrumentos multilaterales regionales o globales que fortalezcan también los procesos para el avance en materia de igualdad y empoderamiento de las mujeres. En estos supuestos, como en el anterior, la articulación del Programa GED/CE puede girar en torno a las acciones de las ONGD en este ámbito.

¿Cómo potenciarlo desde lo local y desde la asociación con la sociedad civil? Especialmente en el caso anterior, o en aquellos casos en los que no se pueda trabajar esta línea desde los gobiernos nacionales, otra vía de entrada y fortalecimiento de las políticas públicas de género puede ser a través de las políticas locales, y también a través del apoyo directo a organizaciones de mujeres y feministas de la sociedad civil, tanto redes locales, como nacionales o regionales. Podrá hacerse con el apoyo de otro tipo de actores (Cooperación Descentralizada u ONGD, Sindicatos, Empresas o Universidades, o mediante instrumentos multilaterales que puedan acceder a ese nivel en el país). Esta modalidad puede ser complementaria a los acuerdos del MAP país socio/donante, o bien única incluida en el programa de género de la CE, en aquellos casos que no se consiga integrar género como doble prioridad o prioridad transversal en acuerdo con el gobierno del país socio en ese momento.

ANEXO 1. RECURSOS NORMATIVOS CON QUE CONTAMOS Y DEBEMOS UTILIZAR

Un paso importante que toda OTC debe contemplar en la etapa de análisis y elaboración de un MAP con enfoque de género, es conocer los referentes normativos internacionales que se aplican en la Cooperación Española en relación con el enfoque GED y la Eficacia de la ayuda, considerando la doble prioridad, desde un enfoque sectorial y transversal:

a. Nacional:

- Ver Estrategia de Género en Desarrollo: Capítulo 3. Marco de referencia. Pg. 27, y Capítulo 4. Marco de intervención, punto 4.1.1. Cruce con prioridades horizontales definidas en el Plan Director, pgs. 53 a 60, y punto 4.1.2. Sector prioritario: Género en Desarrollo y eficacia de la ayuda, pgs. 61 a 90 y punto 4.1.3. Cruce con prioridades sectoriales del Plan Director. Pgs. 90 a 100.
- Plan de Acción sobre mujeres y construcción de paz de la Cooperación Española.
- III Plan Director: Prioridades Horizontales y sectorial de Género en Desarrollo de la Política de Desarrollo.
- Plan de acción sectorial de Género de AECID.
- Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades: Eje 11 sobre política exterior y de cooperación.

- Ley orgánica (3/2007) para la igualdad efectiva de mujeres y hombres: Títulos II Y III y artículo 32.
 - Plan de Acción Nacional para la Aplicación de la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de NNUU.
 - Plan Integral de lucha contra la trata de seres humanos con fines de explotación sexual.
- b. Internacional:
- Referentes para utilizar:

COMITÉ DE AYUDA AL DESARROLLO

Declaración de París: *“serán necesarios esfuerzos de armonización similares para otros planteamientos transversales, como la igualdad de género y otras problemáticas (...)”*

Agenda de Acción de Accra: *“los países en desarrollo y los donantes asegurarán que sus respectivas políticas y programas de desarrollo están diseñados y son implementados de forma consistente con los compromisos acordados internacionalmente sobre igualdad de género (...)”*

Cinco Resúmenes Temáticos sobre los pasos a seguir para la igualdad de género y la eficacia de la ayuda:

- i. *Principios Rectores del CAD en materia de eficacia de la ayuda, igualdad de género y empoderamiento de las mujeres;*
- ii. *Cómo establecer los vínculos necesarios;*
- iii. *Cómo definir los puntos esenciales;*
- iv. *Gestión orientada a los resultados en materia de igualdad de género en los organismos donantes;*
- v. *Gestión orientada a los resultados en materia de igualdad de género en los países socios.*

UNIÓN EUROPEA

Código de conducta de la UE: *“en los sectores seleccionados los donantes deberían transversalizar los cross-cutting issues”*

Plan de Acción de la UE para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres: Tres pilares: Primer pilar: Diálogo Político y de Políticas sobre Igualdad de Género; Segundo pilar: Transversalidad de Género; Tercer pilar : Acciones Específicas.

En el Segundo pilar dice así :

- *El enfoque de género debe estar integrado en los Documentos de Estrategia de Reducción de la Pobreza, en los documentos de planificación sectorial nacional sobre salud, educación, finanzas, agricultura, etc., en los documentos de planificación de la UE, en la programación nacional anual y en el ciclo presupuestario de acuerdo a la Agenda de Eficacia de la Ayuda.*
- *Transversalidad de género: constituye la columna vertebral para lograr avances en la agenda de igualdad de género. Siguiendo la Declaración de Beijing y la Plataforma de Acción, los Estados Miembro y la Comisión Europea adoptaron la estrategia de transversalidad de género como parte de su política de cooperación al desarrollo.*

Toolkit sobre División del Trabajo de la UE: 3.8. Áreas Transversales

Referentes para conocer y citar:

- Declaración y Plataforma de Acción de Beijing (1995)

- Convención para la Eliminación de todas las formas de discriminación contra la Mujer (CEDAW, 1979)
- Programa de acción de El Cairo (1994)
- Resoluciones 1325 (2000), 1820 (2008) y 1888 (2009) del Consejo de Seguridad de NNUU sobre mujeres, paz, seguridad y violencia sexual

ANEXO 2. GLOSARIO DE GÉNERO DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA

ENFOQUES DE DESARROLLO

ENFOQUE DE DERECHOS: El Enfoque Basado en Derechos (EBD) es complementario y refuerza el enfoque del Desarrollo Humano, tal y como el propio Informe de Desarrollo Humano de Naciones Unidas ya señala en el año 2000. El EBD implica que los objetivos de desarrollo pasan por la plena realización de los derechos humanos de todas las personas, y supone un compromiso político y normativo, siendo una de sus principales fortalezas el tener como referente el marco normativo internacional de los DDHH. El EBD parte de la universalidad de los DDHH, su indivisibilidad e interdependencia. Los derechos civiles, políticos, económicos, sociales, y culturales son, todos ellos, inherentes a la dignidad humana, y la realización de cualquiera de ellos influye en el acceso y disfrute del resto de derechos. Asimismo, todos gozan del mismo status como derechos y no pueden ser jerarquizados, lo cual impone la necesidad de un abordaje integral al problema de la pobreza.

ENFOQUE DE GÉNERO EN DESARROLLO (GED): El enfoque de Género en Desarrollo (GED), exige reorientar y mejorar la perspectiva del desarrollo a través de la superación de las desigualdades estructurales entre mujeres y hombres en sus distintas realidades, como pueden ser la etnia, la edad, la pertenencia a un grupo social determinado u otras, y que impiden tanto un desarrollo equitativo como la plena participación de las mujeres en todas las esferas de la sociedad. Este enfoque busca superar algunas limitaciones del enfoque de Mujer en Desarrollo -que todavía reproduce estereotipos y roles tradicionales de las mujeres y hombres-, analiza las relaciones de género, como relaciones desiguales de poder y toma en cuenta los intereses prácticos y estratégicos de las mujeres para su integración, mediante procesos de empoderamiento, con el objeto de transformar de manera justa los poderes que ejercen hombres y mujeres.

ENFOQUE GEDEA: GED + EFICACIA DE LA AYUDA: GEDEA combina el contenido del enfoque GED, adaptado y mejorado por más de 10 años de aplicación de la Plataforma de Beijing y la definición de nuevas temáticas prioritarias para la igualdad de género en el actual contexto internacional, con un enfoque operativo definido por la Declaración de París y la Agenda de Acción de Accra para obtener una mayor efectividad en los resultados de la ayuda para el desarrollo. Propone una reflexión y reubicación de todas las organizaciones de mujeres y feministas (gubernamentales, no gubernamentales e internacionales) en una nueva alianza y asociación para el desarrollo también en los temas de igualdad de género.

ENFOQUE DE DERECHOS SEXUALES Y REPRODUCTIVOS: Superando enfoques más tradicionales que enfatizan la salud materno-infantil como prioridad del desarrollo, siempre vinculando la salud a la función reproductora y maternal de las mujeres, es necesario recuperar y explicitar el mandato del Plan de Acción de El Cairo, para promover como fundamental el pleno ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos como uno más de los DDHH, y con una visión integral de la salud de las personas en todo el ciclo de vida.

2.- CONCEPTOS ESTRATÉGICOS

Transversalidad (*mainstreaming*) de género: Proceso de evaluación de las implicaciones de cualquier acción planificada para mujeres y hombres, incluidas la legislación, las políticas, o los programas, en cualquier área y a todo nivel. Es una estrategia para hacer que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, así como las de hombres, sean parte integral del diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas y programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, de modo que mujeres y hombres se beneficien por igual, y la inequidad no sea perpetuada. La meta final de la integración es alcanzar la igualdad de género.

Los puntos claves a destacar para la transversalización son:

- ¿Se reconocen los roles interdependientes o complementarios del hombre y la mujer, de forma que uno no puede ser modificado sin afectar al otro?
- ¿Las cuestiones de género se implantan de forma general en todas las acciones?
- ¿Se dirigen las cuestiones de género no exclusivamente a la población meta del proyecto/programa, sino que se tratan también en los niveles macro (políticas) y meso (sistemas institucionales y de abastecimiento)?
- ¿Las cuestiones de género se ha planificado que se traten en todas las etapas del ciclo del programa (identificación y formulación, ejecución, seguimiento y evaluación)?

Para que estos puntos clave se cumplan, en el proceso de formulación debemos:

- Obtener **estadísticas desagregadas por sexo e información cualitativa** sobre la situación de las mujeres y los hombres en la población en cuestión. Esta información no solo se requiere en cuanto a la población meta del proyecto/programa, sino también a escala macro y meso.
- Llevar a cabo un **análisis de género** relacionado con la división genérica-sexual del trabajo, el acceso y control de recursos materiales e inmateriales, las bases legales para la igualdad/desigualdad de género; los compromisos políticos con respecto a la igualdad de género; y la cultura, las actitudes y los estereotipos que influyan en todas estas cuestiones que acaban de mencionarse. El análisis de género deberá realizarse en los niveles micro, meso y macro.
- Durante las fases de identificación y formulación, el análisis de género contribuye a identificar los puntos de entrada para acciones, que se necesitarán para alcanzar los objetivos de igualdad de género.
- Un sistema de seguimiento y evaluación sensible a las cuestiones de género debe también estar presente desde la fase de diseño, incluido el establecimiento de **indicadores sensibles al género**, que midan:
 - La situación relativa y diferenciada para mujeres y hombres
 - Los cambios producidos entre las mujeres y los hombres en distintos momentos del tiempo

Empoderamiento de las mujeres: Tiene una doble dimensión, según es definido en la Plataforma de acción de Beijing: por un lado significa la toma de conciencia del poder que individual y colectivamente tienen las mujeres. En este sentido (...) tiene que ver con la recuperación de la propia dignidad y autoestima de cada mujer como persona. En segundo lugar, tiene una dimensión política, en cuanto que pretende que las mujeres estén presentes en los lugares donde se toman las decisiones, es decir, donde se ejerce el poder. Se trata de fortalecer la posición social, económica y política de las mujeres desde la concepción del término poder como “poder para” y no como “poder sobre”, lo que supondría la eliminación de las relaciones de poder existente todavía entre los hombres y las mujeres. En último término, supone alterar las relaciones de poder que constriñen las opciones de las mujeres y su autonomía, y afecta de forma adversa su salud y bienestar.

El Empoderamiento de las mujeres es tanto un fin en sí mismo como un medio para lograr la igualdad con los hombres. A partir del planteamiento de las necesidades prácticas de las mujeres, se pueden afrontar los intereses estratégicos de género de cara a ampliar sus oportunidades, y facilitar que se sitúen en una posición de no subordinación a los hombres, para conseguir un equilibrio de poder y participación en las comunidades, las sociedades, las instituciones, las familias y, en definitiva, el mundo. Implica remover barreras, aumentar las oportunidades de acceso a bienes y oportunidades de desarrollo.

La clave para el Empoderamiento de las mujeres es la participación social y política, lo que implica cambiar estructuras tradicionales de poder y nutrir relaciones que habiliten a las mujeres para controlar sus propias vidas. Invertir en la educación de las mujeres y niñas, en la salud reproductiva y derechos económicos son, a su vez, pilares fundamentales del Empoderamiento (FNUAP 2005).

3.- CONCEPTOS BÁSICOS

División sexual del trabajo: Tradicionalmente, en todas las culturas y regiones del mundo, se han asignado a la mujer y al hombre, actividades y responsabilidades diferentes, otorgándoles una jerarquización y valoración social, económica, política y cultural diferenciada. Dentro de esta división del trabajo, por un lado, los hombres han sido considerados proveedores, ya que realizan un trabajo productivo remunerado y socialmente reconocido, fuera del hogar. A las mujeres se les ha asignado el trabajo de la reproducción, incluyendo además de la maternidad, el trabajo de cuidado de la salud de las personas de la familia, y los trabajos que se realizan para el mantenimiento del orden dentro del hogar, y por tanto del ámbito de lo privado. Estas tareas asignadas tradicionalmente a las mujeres tienen una valoración negativa, tanto social como económicamente, y por supuesto están ausentes e invisibles en cuanto a sus implicaciones en la vida de las mujeres en los espacios políticos públicos. Esta extensión de roles diferenciados entre los sexos a todos los espacios de participación implica que se puede hablar de una división genérica del mundo, ya que abarca mucho más que sólo el ámbito del trabajo.

Roles de género: Conjunto de conductas, actitudes y valores que la sociedad establece como apropiadas o inapropiadas para cada género, y que transmite como enseñanza a las personas en función de su género, para que las adopte y haga propias. También se conoce como rol o papel sexual. Los roles de género constituyen la expresión de las conductas y actitudes que han sido modeladas por los agentes sociales, y tienen implicaciones en la forma en que determinan en el individuo tanto su posición social, la forma como se relaciona con los demás, como en su personalidad y su conducta. Las personas no asimilan pasivamente los roles tradicionales, sino que los interpretan, modifican y los imprimen su estilo personal al manifestarlos; por eso existen diferencias en el grado en que se adoptan y se transforman.

Triple rol de las mujeres: a partir de la realización de análisis de género en los proyectos, se ha venido asignando esta categoría que engloba los diferentes roles que asumen las mujeres en sus comunidades: rol reproductivo, rol productivo y rol comunitario. A la mujer se le atribuye la responsabilidad, no sólo del trabajo doméstico, sino también del trabajo comunal para la obtención de servicios básicos y de recursos. Al mismo tiempo, en las familias de bajos ingresos, las mujeres tienen ineludiblemente que obtener algún ingreso para garantizar la supervivencia familiar. Esto ha sobrecargado a las mujeres de muchos lugares, que han tenido que estirar su tiempo para poder atender todas sus funciones. Este incremento de responsabilidad no se ha correlacionado con un incremento de poder en el espacio público o privado. Lo que produce una jornada continua de trabajos simultáneos o sucesivos.

Identidad de género: forma como las personas son percibidas y se perciben a sí mismas, como masculinas o femeninas, hombres o mujeres, o en otras identidades de género en transformación. La identidad de género se construye mediante los procesos simbólicos que en una cultura dan forma al género y son históricamente construidas sobre el sexo

Necesidades prácticas de género (NPG): se refieren a condiciones de vida, a necesidades básicas que todas las personas deben cubrir. En el caso de las necesidades prácticas de las mujeres, son identificadas por éstas a partir de sus roles socialmente definidos, como una respuesta a las condiciones materiales inmediatas. Las NPG suelen relacionarse con las carencias en las condiciones de vida, tales como el acceso al agua, a la salud o al empleo. Un enfoque que se centra solamente en este tipo de necesidades no cuestiona la división sexual del trabajo ni la posición social de subordinación de las mujeres frente a los hombres.

BIBLIOGRAFÍA

- III Plan Director de la Cooperación Española. MAEC-SECI-DGPOLDE. 2009.
- Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo. Emakunde. Instituto Vasco de la Mujer y Secretaría General de Acción Exterior. Dirección de cooperación al desarrollo. Vitoria-Gasteiz 1998.
- Guía para la integración de la igualdad de género en la cooperación al desarrollo de la CE.
- Estrategia de “Género en Desarrollo” de la Cooperación Española. MAEC-SECI-DGPOLDE.

ANEXO 5 - DIRECTRICES PARA LA INTEGRACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL EN LOS MAP

1.- La importancia de la transversalización. Principales referentes.

El séptimo de los Objetivos de Desarrollo del Milenio reconoce la necesidad de integrar la sostenibilidad ambiental, estableciendo como meta la incorporación de “los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales, invirtiendo la pérdida de recursos del medio ambiente”.

En esa línea, el Plan Director 2009-2012 establece que la sostenibilidad ambiental es una prioridad horizontal, es decir, que es necesario integrar consideraciones medioambientales en todas las actuaciones, como **paso imprescindible** para garantizar la consecución eficaz y duradera de los resultados de desarrollo. Además, los actores de la cooperación española estuvieron de acuerdo en considerar, en el III Plan Director, la sostenibilidad ambiental como enfoque y como prioridad sectorial, además de como prioridad horizontal¹⁷.

Considerar prioritaria la transversalización del medio ambiente supone reconocer que no puede haber desarrollo si se sigue destruyendo la capacidad que tienen los ecosistemas de ofrecer beneficios esenciales para nuestra supervivencia, ya sea en forma de productos (madera, alimentos, agua, suelo, medicinas...) o de servicios ambientales (suministro del agua, recarga de acuíferos, control de la erosión, polinización, mantenimiento de suelos, captación de carbono, regulación del clima...)

Esta relación entre medio ambiente y desarrollo se refleja tanto en el Consenso Europeo de Desarrollo como en la Agenda de Acción de Accra. Ambos documentos han reconocido la importancia de mejorar la integración de las variables ambientales en las políticas y actuaciones de desarrollo. En este contexto, algunos donantes y organismos multilaterales de desarrollo (OMUDES) han realizado análisis y metodologías sobre cómo integrar la sostenibilidad ambiental. De manera especial, a lo largo de los últimos meses, muchas instituciones han focalizado sus esfuerzos en integrar los efectos del cambio climático, uno de los factores más presentes de la sostenibilidad ambiental.

La **Comisión Europea** editó en el 2007 una guía de transversalización¹⁸ que actualmente se está revisando pero que, en gran medida, ha inspirado a la AECID y a la DG POLDE en la identificación de las pautas de transversalización de la sostenibilidad ambiental, tanto en la programación operativa¹⁹ como en los marcos de asociación país.

La **OCDE** ha realizado también un importante esfuerzo los últimos años, a través de la red de expertos en cooperación y medio ambiente (ENVIRONET), gracias a la cual se ha trabajado en una guía de integración de la adaptación del cambio climático²⁰ en la cooperación y en diferentes materiales didácticos. También en el seno del CAD de la OCDE se crearon los “marcadores de río” y el marcador de medio ambiente, que aportan información estadística acerca de cómo variables ambientales como la biodiversidad, el cambio climático o la lucha contra la desertificación, son tenidas en cuenta en las intervenciones. Por ello, resulta de enorme utilidad la asignación de estos marcadores en terreno y en sede, por parte de los gestores de las intervenciones, para así conocer si de manera efectiva se integra la sostenibilidad ambiental.

¹⁷ Prioridad sectorial: “Sostenibilidad ambiental, lucha contra el cambio climático y hábitat”; Prioridad horizontal: “Sostenibilidad ambiental”; “Enfoque de Desarrollo Sostenible”, dentro del capítulo de “Bases de una política común y compartida para el desarrollo humano”.

¹⁸ “Manual de la integración del medio ambiente en la cooperación al desarrollo de la CE, 2007”. Está siendo actualizada por la Comisión y en breve se publicará la “EU Strategy for Integrating the Environment into Development Cooperation”.

¹⁹ “Directrices para la integración transversal del medio ambiente en la programación operativa” (primera versión colgada en el gestor documental de la AECID)

²⁰ “Integrating Climate Change Adaptation into Development Co-operation. Policy Guidance”. OECD, 2009. Traducción al español: “Integración de la Adaptación en la Cooperación para el Desarrollo: guía sobre políticas”, OCDE, 2010.

En la Cooperación Española, las **estrategias sectoriales** son el principal referente a la hora de identificar pautas de integración del medio ambiente en sectores concretos. El Marco de Intervención de cada una de estas estrategias contempla el cruce con las prioridades horizontales del Plan Director, y la Estrategia de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible contiene además una serie de propuestas de actuación. En la AECID se cuenta además con el **Plan de Actuación Sectorial** de Medio Ambiente y Cambio Climático, cuyo objetivo es promover un nuevo modelo de desarrollo, caracterizado por economías sostenibles, con altos índices de biodiversidad, justicia social y equidad, y bajas emisiones de gases de efecto invernadero. Este Plan recoge la transversalización ambiental como una de las cinco líneas estratégicas de trabajo prioritarias, proponiendo una serie de medidas entre las que se incluye la incorporación de las cuestiones ambientales en los procesos de planificación de la Agencia.

2. Pautas para integrar la sostenibilidad ambiental en el proceso de los Marcos de Asociación País (MAP):

Al igual que se ha analizado con otras prioridades horizontales, al transversalizar la sostenibilidad ambiental en el proceso MAP se valora en qué medida las actuaciones de la cooperación española se ven condicionadas por la situación ambiental y si pueden llegar a provocar un cambio en los ecosistemas. De esta manera se pretenden identificar las medidas que pueden adoptarse para minimizar los impactos y/o para tener en cuenta los factores ambientales que afectan al proyecto/programa/política sectorial. Por tanto, de acuerdo a la Comisión Europea, al integrar tratamos de “incluir, de manera sistemática, los valores ambientales dentro de todos los ámbitos de la cooperación para el desarrollo”.

La situación medioambiental debe considerarse desde la redacción de la nota país, a lo largo de todo el diálogo con el país socio, en cada una de las decisiones estratégicas y en todo el análisis del proceso MAP.

Por ello, tomando como base la metodología de transversalización del medio ambiente de la Comisión Europea, se sugieren una serie de pautas que podrían ayudar a avanzar en la integración de este sector en cada uno de los pasos del establecimiento de los MAP. Al igual que se ha reiterado a lo largo de toda la metodología, es necesario considerar estas pautas con flexibilidad, ya que las circunstancias son muy distintas en cada uno de los países y en cada uno de los Marcos.

a) FASE 1: ETAPA 0: Pasos previos:

Este momento inicial es fundamental a la hora de valorar la importancia que la sostenibilidad ambiental deberá jugar a lo largo del proceso MAP. Será imprescindible garantizar que se ha tenido en cuenta la situación medioambiental del país socio en la nota de concepto²¹.

ETAPA 0: PASOS PREVIOS

Plan de trabajo:

- Garantizar la presencia de persona/equipo en GEC con experiencia en sostenibilidad ambiental
- Incluir en el Plan de Trabajo el estudio de la transversalización de la sostenibilidad ambiental a lo largo del proceso MAP.

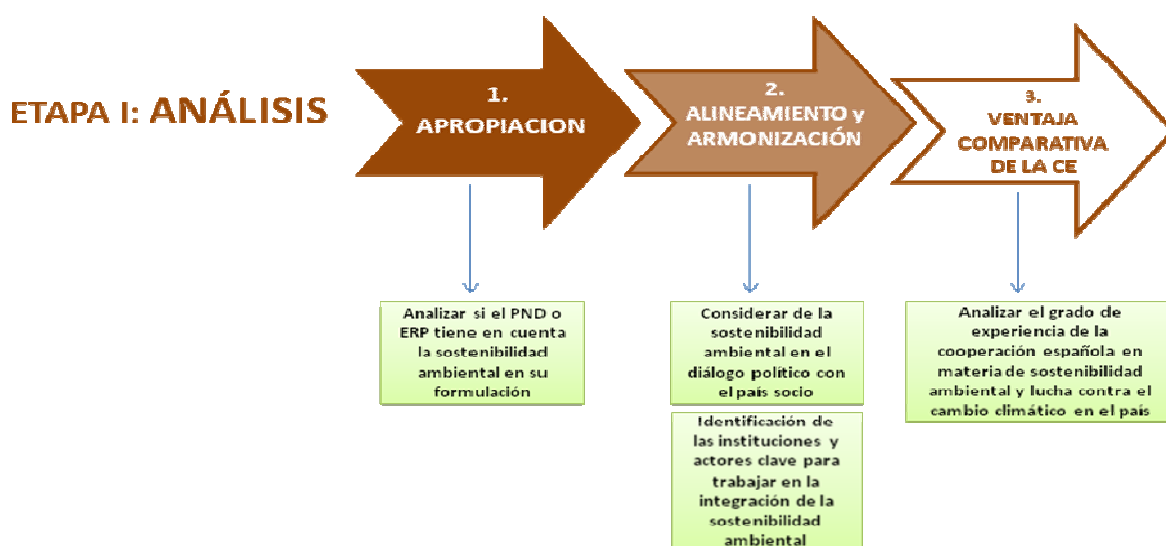
Nota de Concepto:

- Recoger información y valorar la situación medioambiental del país. Datos desagregados por regiones.
- Analizar las capacidades institucionales para la efectiva integración de la sostenibilidad ambiental.
- Grado de priorización de la política medioambiental del país y grado de integración en otras políticas
- Analizar las políticas que se están llevando a cabo en materia de lucha contra el cambio climático (adaptación y mitigación)
- Valorar el grado de sensibilidad de la población hacia la sostenibilidad ambiental y el cambio climático.

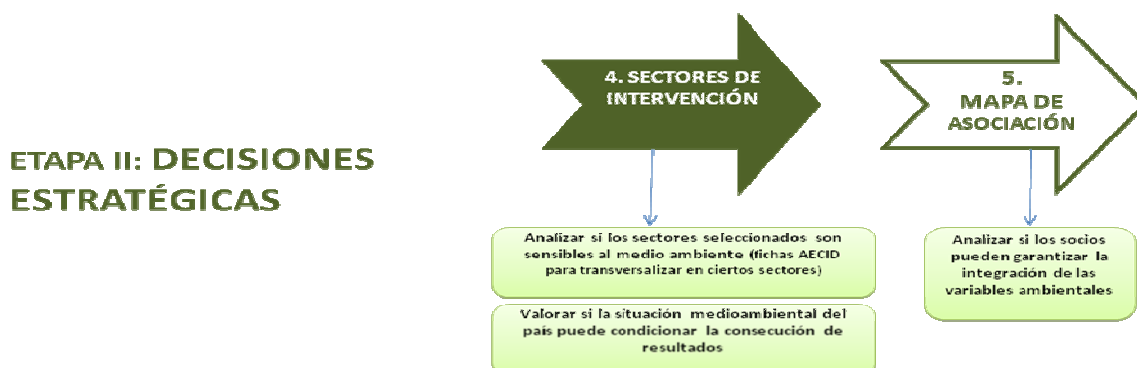
²¹ Se sugiere tomar como referencias la Evaluación de los Ecosistemas del Milenio, las bases estadísticas por países de la FAO, la evolución de los indicadores del ODM7, y los estudios que haya podido llevar a cabo la Comisión Europea en el país. Se ofrece asistencia en este paso por parte del Departamento de Cooperación Multilateral y Sectorial de la AECID.

b) FASE 1: ETAPA 1: ANÁLISIS:

En esta primera etapa, será necesario identificar si el país tiene un posicionamiento declarativo sobre la sostenibilidad ambiental en su PND o ERP, y si lo integra a lo largo del documento. Haya sido o no considerado, sería conveniente valorar si se está realizando de manera efectiva su integración en el resto de políticas, para ver hasta qué punto puede/debe ser incluida esta prioridad en el diálogo político con el país socio. Resulta fundamental en este trabajo la identificación de los actores clave en materia de sostenibilidad ambiental, tanto a nivel gubernamental como de sociedad civil, ya que proporcionarán en buena medida la dimensión y la importancia de este ámbito para el país. En relación a la ventaja comparativa de la cooperación española, sería recomendable no sólo analizar la experiencia de los distintos actores en intervenciones específicas sobre medio ambiente, sino también la experiencia de la CE en integrar las variables medioambientales en otros sectores de intervención.

**c) FASE 1: ETAPA 2: DECISIONES ESTRATÉGICAS**

A la hora de seleccionar y decidir acerca de los sectores de intervención, se valorarán especialmente aquellos que han logrado integrar las variables ambientales y que han logrado un impacto positivo en la sostenibilidad de los ecosistemas y en la lucha contra el cambio climático. Las fichas elaboradas por la AECID para la transversalización del medio ambiente en la programación operativa pueden llegar a ser de gran utilidad para analizar si los sectores seleccionados son sensibles al medio ambiente. Sin llegar a realizar un análisis de riesgos, esta herramienta puede ayudar a valorar hasta qué punto la situación medioambiental del país puede afectar a la consecución de los resultados.



d) FASE 1: ETAPA 3: ESTRATEGIA DE ASOCIACIÓN

Para completar los elementos de transversalidad de la matriz GpRD puede también ser de utilidad las fichas de las directrices de transversalización del medio ambiente de la programación operativa de la AECID. Será necesario analizar y garantizar que los resultados de nuestras acciones no tienen impactos negativos en los ecosistemas. Debido a que la degradación medioambiental tiene un impacto directamente negativo en el desarrollo del país socio, será necesario analizar si las políticas españolas que no son AOD tienen impacto ambiental, así como si existen políticas españolas relacionadas con los recursos naturales que tienen un impacto negativo en el desarrollo del país. En esos casos, será conveniente identificar mecanismos de diálogo para minimizar dichos impactos y trabajar por la coherencia de políticas para el desarrollo.

ETAPA III: ESTRATEGIA DE ASOCIACIÓN



ANEXO 6 - LOS MARCOS DE ASOCIACIÓN PAÍS Y LA ARTICULACIÓN DE LA MODALIDAD “ACCIÓN A TRAVÉS DE ORGANISMOS MULTILATERALES”

La relación MAEC-OOII²² se concreta, por una parte, a través de los Acuerdos Estratégicos con los OMUDES que se han firmado hasta la fecha. Esta relación es global con el OOII, y no forma parte del Marco de Asociación País en sí mismo. Pero establece un marco general de relación con cada OMUDES que es útil a la hora de establecer relaciones y conversaciones con los mismos en terreno (es decir, conocer el planteamiento estratégico que España y el OOII respectivo han desarrollado en común), y para hacer planteamientos coherentes con esta relación estratégica.

Por otra parte y tal como hemos se ha ido comentando a lo largo del manual, el Marco de Asociación incorpora plenamente los OOII en lo que respecta a la cooperación multi-bilateral. En este caso, el Marco determina las prioridades en las que los OOII en cada país pueden tener ventajas comparativas frente a la cooperación española y se decide trabajar a través de ellos

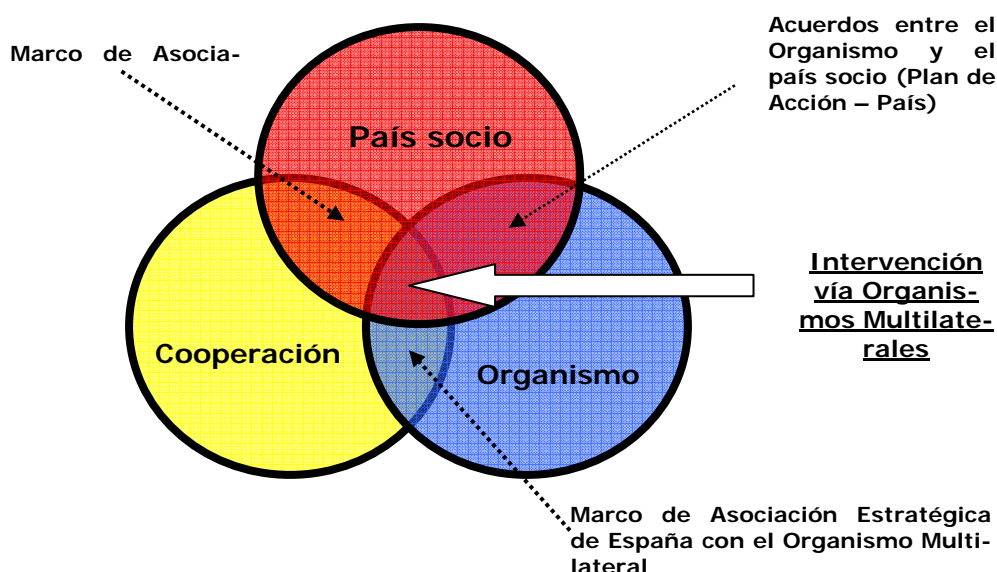
En algunos acuerdos estratégicos se puede definir la financiación de iniciativas que aterricen en espacios geográficos determinados (esa decisión se toma en conjunto con las direcciones geográficas de la AECID). Estas contribuciones a Organismos Multilaterales asignadas geográficamente deberán ser incorporados en los Marcos de Asociación-País de la Cooperación Española. En esos casos, el Marco de Asociación debería tenerlas en cuenta a la hora de orientar sus prioridades, y reforzar la cooperación sobre el terreno con el organismo. Lo mismo sucede con los fondos multidonante, o los OOII que canalizan fondos en el país y a los que España contribuye sin especificar un programa concreto en un país concreto. Es el caso, por ejemplo, del fondo ODM, en el que las OTC juegan un papel de seguimiento, pero cuya gestión y decisiones estratégicas están en manos del PNUD u otros OOII. Recomendamos que cuando los diferentes proyectos de las ventanas ODM encajen con la estrategia del Marco, se visibilice como complementariedad; pero no debe tratarse de que el Marco a toda costa encaje con las ventanillas ODM, ya que éstas tienen una lógica diferente y son preexistentes al Marco.

La incorporación de las contribuciones asignadas geográficamente en los Marcos de Asociación País se basa en los siguientes principios:

- La relación entre la Cooperación Española y el Organismo Multilateral debe ser una relación entre socios. El Organismo Multilateral tiene su propio diálogo con el país socio y su propio marco de programación, aprobado por el país socio y por los órganos de gobierno del organismo. La contribución de la Cooperación Española a ese organismo multilateral debe reforzar esa relación, en una lógica de armonización y división del trabajo.
- La financiación a un Organismo Multilateral, para un sector y un área geográfica determinada, parte de la coincidencia -total o parcial- de objetivos entre la Cooperación Española, el organismo y los países del área geográfica correspondiente.
- Sobre todo para los países de grupo B, derivado de la concentración sectorial y geográfica que supone esta clasificación, se recomienda restringir las intervenciones financiadas a través de Organismos Multilaterales a aquellos que estén especializados en los sectores prioritarios para la CE en cada país.
- La gestión de una contribución asignada geográficamente es responsabilidad del organismo multilateral según sus normas y procedimientos. En el caso de una contribución para un país determinado, a la Cooperación Española en dicho país le corresponde analizar conjuntamente la iniciativa, monitorear conjuntamente la ejecución, reportar a AECID-Sede sobre el desempeño del organismo y proponer modificaciones de acuerdo con los modelos de seguimiento proporcionados desde la AECID-Sede.
- Estas contribuciones deben reforzar la capacidad del organismo para rendir cuentas sobre sus resultados de desarrollo. El papel de las OTC es exigir periódicamente dicha rendición de cuentas.

²² Para cualquier aclaración, se recomienda la interlocución con el Departamento de Cooperación Multilateral de AECID.

tas e incorporar dicha información a los marcos de Asociación -País, y en su diálogo con el organismo multilateral. Adicionalmente, esta información servirá a la AECID-Sede y a la DGPOLDE como elemento para el seguimiento de los Acuerdos de Asociación Estratégica con el Organismos a nivel global y/o regional.



De manera general, se priorizarán las contribuciones al Plan de Acción – País del Organismo Multilateral para una línea sectorial específica de dicho Plan que debe coincidir con las áreas estratégicas priorizadas en los Acuerdos de Asociación Estratégica. De manera excepcional, y siempre con el objetivo de fortalecer las áreas sectoriales estratégicas priorizadas con el organismo, se considerará la financiación de programas y/o proyectos *ad hoc* que contengan especificidades adicionales pero siempre complementarias.

En este sentido, para incorporar la modalidad “acción a través de organismos multilaterales” en los Marcos de Asociación-País:

- Durante la elaboración de los Marcos de Asociación-País, y en la medida en que se seleccionen sectores específicos (educación, salud, medio ambiente, etc.) que estén priorizados en los Acuerdos de Asociación Estratégica con el Organismo Multilateral, las OTC examinarán los objetivos marcados por dichos Organismos en sus Programas de Acción para el país, valorando su coincidencia con los establecidos en el diálogo con el país socio.
- Para realizar este trabajo, la AECID-Sede proporcionará las directrices temáticas necesarias para desarrollar este ejercicio (Acuerdos de Asociación Estratégica, líneas prioritarias de trabajo con cada organismo, regiones prioritarias, etc.).
- Los criterios para la elección de una contribución de carácter multilateral sobre una de carácter bilateral (o a través de otro actor como ONGD, etc..) son los siguientes:
 - Efectos de escala: la contribución vía el organismo multilateral permite agrupar contribuciones de otros donantes bilaterales, favorecer la coordinación de actores y agilizar la gestión, sobre todo en situaciones de emergencia o reconstrucción. Ejemplo: Fondo multidonantes en Sudán y Etiopía.
 - Expertise y capacidades instaladas del organismo multilateral netamente superiores a las existentes en la Cooperación Española. Ejemplo: Programa “Better Factories” con la OIT en Camboya.
 - Legitimidad reconocida por la comunidad de donantes en terreno: en estados frágiles o en situaciones de conflicto, determinadas tareas específicas han sido delegadas

en organismos multilaterales. Ejemplo: ACNUR en el programa de apoyo a refugiados colombianos en Ecuador.

- Existencia de programas conjuntos: en numerosos programas conjuntos, se delega en un organismo internacional la ejecución y puesta en marcha de un programa específico. Por ejemplo: el fondo del Banco Mundial en Serbia y el fondo-canasta para la reforma de la justicia en Colombia administrado por PNUD.
- Alineamiento con las prioridades del país socio: en numerosos países, los organismos internacionales ya están trabajando con el país socio en un programa de reforma específico cuyos objetivos coinciden con los marcados por la Cooperación Española. Estos programas suelen estar vinculados a programas de reforma de sectores económicos, elaboración de marcos jurídicos, reforma de la administración pública, etc.
- Si existe coincidencia de objetivos y se valora favorablemente, la OTC propondrá, de mutuo acuerdo con el país y con el organismo multilateral, la incorporación de la modalidad multilateral para un objetivo determinado dentro del Marco de Asociación -País. De esta manera, en el Marco de Asociación-País deberá aparecer el objetivo correspondiente del Plan de Acción para ese país del Organismo Multilateral con la contribución específica al organismo para el cumplimiento de dicho objetivo. (Nota: Esta contribución será parte del compromiso asumido en los Acuerdos de Asociación Estratégica con el Organismo Multilateral correspondiente)

De manera complementaria, cuando exista esta coincidencia, se propondrá que los Organismos Multilaterales incluyan a la Cooperación Española como donante para el logro de ese objetivo, dentro del marco de financiamiento del Programa de Acción- País de dicho organismo con el país socio.

- En la medida en que el Marco de Asociación -País sea validado y aprobado, la contribución prevista para el organismo será incorporada a la programación operativa de las contribuciones multilaterales para el período correspondiente, así como en la programación operativa de la AECID.

Ejemplo:

En la elaboración del Marco de Asociación -País, la Cooperación Española y Senegal coinciden en la necesidad de reducir el índice de mortalidad infantil en el país, lo cual se constituye en un objetivo de la cooperación conjunta.

En el proceso de elaboración del Marco de Asociación, la OTC revisará, siguiendo las orientaciones enviadas desde Sede, los planes de acción de los Organismos Multilaterales en esta materia. Así, aparece que UNICEF es el organismo multilateral preferente para dicho trabajo, y examinando el plan de acción de UNICEF para Senegal, se encuentra que UNICEF tiene el objetivo de reducir en un 35% la mortalidad infantil en el país, en el plazo de cuatro años.

La OTC se reúne con UNICEF y, tras un diálogo, encuentra coincidencia entre ambos organismos en la consecución de dicho objetivo, así como en sus mecanismos de intervención.

Si se valora favorablemente siguiendo los criterios indicados (y en virtud de la disponibilidad de fondos ya acordada con UNICEF dentro del Marco de Asociación Estratégica firmado entre España y este organismo), la OTC propone la incorporación del objetivo de “reducir del 35% de la mortalidad infantil en el plazo de cuatro años” en el Marco de Asociación con Senegal bajo la modalidad multilateral, proponiendo una contribución anual a UNICEF de 750.000 euros para los próximos cuatro años.

El Marco de Asociación entre España y Senegal es aprobado en sede y los 750.000 euros previstos se incorporan a la programación entre la Cooperación Española y UNICEF, como parte del marco de asociación estratégico entre España y UNICEF.

De manera periódica, la OTC se reúne con UNICEF y el ministerio de salud de Senegal para evaluar el cumplimiento de los objetivos. En función de su desarrollo, la OTC informa a Sede sobre dicho desempeño y, si es el caso, propone cambios de gestión, composición o, en casos excepcionalmente graves, la suspensión de la contribución. En sede AECID y DGPOLE incorporan dicha información a los temas de diálogo con UNICEF, tanto de manera bilateral, como a través de sus juntas ejecutivas.

El seguimiento de la modalidad multilateral

Con independencia de los mecanismos de seguimiento establecidos para el Marco de Asociación País de manera general, el seguimiento de las contribuciones de carácter regional y país a los Organismos Internacionales se realizará a través de los informes de desempeño que periódicamente realizarán los Organismos Internacionales, su verificación en terreno y el diálogo de políticas con los mismos.

De manera anual, las OTC remitirán una ficha de valoración de la contribución, que incluirá los siguientes elementos:

- Valoración general del desempeño del fondo.
- Valoración general del diálogo entre el organismo internacional y el país socio
- Valoración general del diálogo entre el organismo internacional y la OTC

La información recogida en la ficha complementará la información recibida a través del organismo y alimentará la toma de posición en relación al desempeño del mismo.

ANEXO 7. Orientaciones para la elaboración del Marco de Gestión para Resultados de Desarrollo (matriz 6.1)

ELEMENTO DEL MARCO DE RESULTADOS	Comentarios y pautas	Nivel en que se reflejará en planificación de la Cooperación Española	Ejemplo
<p>Objetivo General de desarrollo del PND</p> <p>Impacto (vinculación a ODMs) (identificado en etapas previas)</p>	<p>Suelen encontrarse en el propio PND, ERP, o en los documentos de los Ministerios competentes o entes autónomos.</p> <p>En ausencia de los mismos, utilizar resultados acordados en mesas de coordinación con otros actores.</p> <p>Es muy probable que la vinculación con los ODM no esté realizada por el país socio o no sea explícita.</p> <p>En este caso, en el momento de elaborar el Marco de Asociación se tendrá que realizar esta vinculación</p>	<p>Impacto del Plan Director</p>	<p><i>Reducir la pobreza extrema a la mitad en 2015</i></p> <p>*</p> <p><i>Promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer</i></p>
<p>Resultados de desarrollo del PND sustantivos para la Cooperación Española</p> <p>Efectos directos a medio/largo plazo (identificado en etapas previas)</p>	<p>Normalmente serán los reflejados en ERP, PND o documentos similares, o en los documentos programáticos de políticas sectoriales o locales.</p> <p>De entre todos los identificados por el socio, seleccionar aquellos que son importantes para reflejar el avance en desarrollo al que la Cooperación española pretende contribuir.</p> <p>En ausencia de los mismos, utilizar resultados acordados en mesas de coordinación con otros actores.</p> <p>Este será habitualmente el enlace con la programación operativa de los actores de la CE</p>	<p>Efecto esperado a medio plazo por sector PND (correlacionado con sector PD y con objetivo general y/o específico del mismo)</p> <p>Impacto de la intervención de la Cooperación española correspondiente (Programación operativa). Eventualmente, puede también cubrir el efecto directo al que contribuye una intervención de la cooperación española (outcome)</p>	<p><i>Incrementar los ingresos del segmento más pobre de la población</i></p> <p>*</p> <p><i>Eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria</i></p>
<p>Indicador (con meta)</p>	<p>El indicador(es) es la evidencia medible u observable que indica, de manera directa o indirecta, variaciones en cada RESULTADO DE DESARROLLO DEL PND.</p> <p>La variación del indicador ha de estar prevista y cuantificada en su correspondiente META).</p> <p>En la medida de lo posible deberá estar desagregado para incorporar las prioridades horizontales, en particular género.</p>		<p><i>Incrementar la Renta per cápita en 200 U\$ para 2012 en el segmento más pobre de la población (análisis por percentiles)</i></p> <p>*</p> <p><i>La ratio de niñas matriculadas y que terminan la educación primaria y secundaria avanza en la siguiente proporción:</i></p>

ELEMENTO DEL MARCO DE RESULTADOS	Comentarios y pautas	Nivel en que se reflejará en planificación de la Cooperación Española	Ejemplo
	<p>Se recomienda no más de 2-3 indicadores por resultado del mismo sector, considerando que en cada sector, como máximo en total, no debería haber más de 5 indicadores.</p> <p>En ausencia de indicadores nacionales, remitirse a indicadores de ODM (facilitados en el fichero Excel de correlación sectores CRS-sectores PD-ODM)</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Matriculación: Primaria, 40% (2012), 50 % (2014); Secundaria, 35% (2012), 45% (2014).</i> ▪ <i>Finalizan ciclo: Primaria 75% (2012), 85 % (2014); Secundaria, 65% (2012), 75% (2014).</i>
Línea de base	En condiciones normales, la línea de base debe existir previamente. De no ser así, se puede seleccionar la más reciente disponible, y/o incorporar posteriormente, a lo largo de la vigencia del Marco de Asociación, las que se vayan estableciendo desde el país socio y comunidad donantes		<p><i>RPC: 938U\$ en 2007</i></p> <p>*</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Serie temporal de matriculación niñas: Primaria, 31% (2008), 33 % (2010); Secundaria, 25% (2008), 32% (2010).</i> ▪ <i>Serie temporal de finalización de ciclo educativo niñas: Primaria 59% (2008), 68 % (2010); Secundaria, 51% (2008), 58% (2010).</i>
Fuente de verificación	Debe ser el Instituto de estadística del país socio, el Ministerio competente, el informe de DH del PNUD, del Banco Mundial o de otra fuente confiable y cuyo seguimiento de ese indicador esté garantizado. Eventualmente pueden considerarse fuentes no gubernamentales locales.		<p><i>Informe de IDH</i></p> <p><i>Estadísticas del Ministerio de Finanzas</i></p> <p>*</p> <p><i>Estadísticas Ministerio Educación</i></p> <p><i>Informes UNICEF</i></p>
SECTOR PND (identificado en etapas previas)	Sector definido por el país (ver sección referida a Apropriación y alineamiento) Respetar la nomenclatura del país	-----	<p><i>ESTÍMULO DE LA ECONOMÍA PRODUCTIVA</i></p> <p><i>EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PARA LA VIDA</i></p>
SECTOR PD (identificado en etapas previas)	Sector del Plan Director	-----	<p><i>SECTOR 6: CRECIMIENTO ECONÓMICO PARA LA REDUCCIÓN DE LA POBREZA</i></p> <p><i>SECTOR 3: SERVICIOS SOCIALES BÁSICOS. EDUCACIÓN</i></p>

ELEMENTO DEL MARCO DE RESULTADOS	Comentarios y pautas	Nivel en que se reflejará en planificación de la Cooperación Española	Ejemplo
OBJETIVO ESPECÍFICO del PLAN DIRECTOR al que corresponde	Objetivo específico dentro del sector	-----	<p>OE 3 - Sector 6: Apoyar e incentivar políticas públicas que impulsen la creación de empleo y aprovechen y desarrollen las capacidades emprendedoras, en especial, en colectivos en situación de vulnerabilidad.</p> <p>*</p> <p>OE 3 - Sector 3: Contribuir al acceso, permanencia en el sistema educativo y finalización de los ciclos educativos, con equidad e igualdad de género</p>
Actor/es de la Cooperación Española implicado/s	Agente de la cooperación española responsable o coordinador de la intervención y demás agentes implicados		<p>AECID – Ministerio de trabajo</p> <p>*</p> <p>AECID – Ministerio de Educación</p> <p>ONGD especializadas (nombrar)</p>
Instrumento empleado previsto según nomenclatura III PD	Instrumento de la cooperación española empleado		<p>Asistencia técnica</p> <p>*</p> <p>Apoyo presupuestario</p> <p>Convenios (2) y proyectos (1)</p>
Principales intervenciones de desarrollo de la Cooperación Española asociadas a cada resultado de desarrollo del MAP	Título de la intervención de la cooperación española que pretende aportar a los resultados mencionados, en el sector correspondiente		<p>Asistencia Técnica al instituto de la Pyme</p> <p>*</p> <p>Fondo educación universal con enfoque de género</p> <p>Escolarización básica para reducir disparidades de género (2)</p> <p>Proyecto de formación de cuadros técnicos en equidad de género (1)</p>

ANEXO 8 - COMPROMISOS DECLARACIÓN DE PARÍS, AGENDA DE ACCIÓN DE ACCRA, COMPROMISOS ADICIONALES Y CÓDIGO DE CONDUCTA UE

- Compromisos de la Declaración de París

Los indicadores de la Declaración de París correspondientes al estado 2007 (Informe 2008) pueden consultarse en la página web del CAD y en el informe *2008 Survey on monitoring the Paris Declaration. Effective aid by 2010? What it will take*. Para 2011 está previsto un nuevo informe acerca del estado 2010. Los indicadores a los que España se compromete de la DP como donante son los números 3 al 10.

APROPIACIÓN		Metas 2010 conjunto países socios y donantes
1	Los socios tienen estrategias de desarrollo operativas – Número de países con estrategias nacionales de desarrollo (incluso ERP) con prioridades estratégicas claras y vinculadas con un marco de gastos a medio plazo y reflejadas en los presupuestos anuales	Como mínimo el 75% de los países socios
ALINEAMIENTO		
2	Sistemas nacionales fiables -Número de países socios cuyos sistemas de gestión de las finanzas públicas y de aprovisionamiento (a) cumplen con las buenas prácticas generalmente aceptadas o (b) tienen en marcha un programa de reformas para conseguirlo.	El 50% de los países socios mejoran su puntuación en cuanto a gestión de finanzas públicas
3	Los flujos de ayuda se alinean con las prioridades nacionales - Porcentaje de la AOD que se refleja en el presupuesto nacional de los socios	85%
4	Refuerzo de capacidades a través del apoyo coordinado - Porcentaje de ayuda destinada a la construcción de capacidades que se proporciona a través de programas coordinados coherentes con las estrategias de desarrollo de los socios	50%
5a	Uso de los sistemas nacionales - Los donantes utilizan los sistemas mejorados de gestión de finanzas públicas de los socios	80%
5b	Uso de los sistemas nacionales - Los donantes utilizan los sistemas nacionales de adquisición	80%

6	Reforzar las capacidades nacionales evitando el uso de unidades de implementación paralelas (PIU, por sus siglas en inglés)- Número de PIUs por país.	611 ²³ (reducir en dos tercios cantidad total de PIU registradas)
7	La ayuda es más predecible - Porcentaje de desembolsos de ayuda realizados en marcos anuales o plurianuales.	71%
8	La ayuda desligada - Porcentaje de ayuda bilateral desligada	Aumentar la ayuda desligada a lo largo del tiempo ²⁴
ARMONIZACIÓN		
9	Uso de procedimientos comunes - Porcentaje de ayuda gobierno a gobierno en forma de ayuda programática	66%
10a	Fomentar mecanismos coordinados - Los donantes coordinan sus misiones	40%
10b	Fomentar mecanismos coordinados - Los donantes coordinan sus análisis por país	66%
GESTIÓN PARA RESULTADOS DE DESARROLLO		
11	Marcos orientados a resultados - Número de países con marcos sólidos de evaluación del desempeño transparentes y supervisables para medir progresos en (a) las estrategias de desarrollo nacionales y (b) los planes sectoriales	35%
MUTUA RESPONSABILIDAD		
12	Mecanismos de mutua rendición de cuentas - Número de países que evalúan mutuamente sus progresos poniendo en práctica los compromisos acordados sobre eficacia de la ayuda, incluyendo los mencionados en la Declaración de París.	100%

23 La meta es reducir en dos tercios la cantidad total de PIU para 2010. En 2005, la cantidad total de PIU registradas en los 33 países de la encuesta de seguimiento fue de 1.817. (OCDE. Encuesta de 2008 de seguimiento de la Declaración de París. Resultados más importantes y recomendaciones)

24 La meta para este indicador es aumentar la ayuda no vinculada a lo largo del tiempo, más que una meta numérica como la de otros indicadores (OCDE. *Encuesta de 2008 de seguimiento de la Declaración de París. Resultados más importantes y recomendaciones.*). Las recomendaciones del CAD de 2001 sobre AOD desligada para PMA se usa como referencia en la Declaración de París y fueron ampliadas en Accra a los países HIPC no PMA.

- Compromisos de la Agenda de Acción de Accra:

1. Impulsar el **refuerzo de las capacidades nacionales** basado en las necesidades identificadas a nivel local por los países socios con el objetivo principal de apoyar la apropiación del mismo.
2. Utilizar los **sistemas nacionales** de los socios **como primera opción** para los programas de ayuda en respaldo de actividades gestionadas por el sector público. En caso de no usar los sistemas nacionales, los donantes deberán justificar esa decisión y replanteársela a intervalos regulares. Cuando el uso de los sistemas nacionales no es viable, los donantes tomarán medidas adicionales que fortalezcan los sistemas y procedimientos nacionales.
3. **Reducir fragmentación de la ayuda**, a través de la división del trabajo a nivel nacional e internacional y la identificación de buenas prácticas en materia de división del trabajo.
4. **Proveer el 66% de la ayuda en forma de mecanismos basados en programas (enfoque de programas)** y canalizar al menos el 50% de la ayuda gobierno a gobierno a través de sistemas fiduciarios nacionales, incluyendo el incremento de la asistencia a través de enfoques de programa.
5. Ampliar las recomendaciones del CAD de 2001 sobre **desvinculación de la ayuda a los HIPC's no PMA** y elaborar planes individuales para la desvinculación de la ayuda tanto como sea posible. Se trabajará además sobre ejemplos de prácticas recomendadas para ayudar a las empresas locales a incrementar su capacidad para competir con éxito en las adquisiciones financiadas por la ayuda.
6. En términos de transparencia y rendición de cuentas; **redoblar los esfuerzos para establecer sistemas de rendición de cuentas** entre donantes y socios y con sus respectivas ciudadanías. Con este fin se realizarán revisiones evaluativas recíprocas para el año 2010 entre los países firmantes de la Declaración de París. En estas evaluaciones se rendirán cuentas recíprocamente sobre los resultados desarrollo y políticas de ayuda que hayan sido acordadas mutuamente basadas en evidencias independientes, con el escrutinio de los Parlamentos y la participación de la ciudadanía.
7. Sobre **condicionalidades**; los donantes trabajarán con los países socios para llegar a acuerdo en torno a un conjunto reducido de condiciones mutuamente acordadas, basadas en las estrategias nacionales de desarrollo. Además, se harán públicas regularmente todas las condiciones vinculadas a los desembolsos.
8. Los avances en **previsibilidad** son una necesidad constatada por los datos y evidencias disponibles. En concreto, los donantes deberán informar sobre **su previsión de gastos recurrentes para un plazo de tres a cinco años** que contenga, al menos, asignaciones de recursos indicativas con las que los países en desarrollo puedan hacer una programación presupuestaria realista.
9. Es necesario reconocer el papel de los distintos actores de desarrollo y **promover asociaciones inclusivas**, potenciando el papel de la cooperación Sur-Sur y el **uso de la cooperación triangular**

- Compromisos e indicadores sobre igualdad de género y eficacia de la ayuda

En 2008 fueron aprobados en Reunión de Altos Funcionarios del CAD los Principios rectores del CAD en materia de eficacia de la ayuda, igualdad de género y empoderamiento de la mujer, presentados en Accra (<http://www.oecd.org/dataoecd/37/45/42401153.pdf>).

Posteriormente, el trabajo realizado por la Red sobre Igualdad de Género del CAD (GENDERNET), ha tratado de incorporar la dimensión de igualdad de género en la supervisión del progreso que realiza la Encuesta 2011 de Seguimiento de la Declaración de París. Esta propuesta, de carácter no obligatorio, se concreta en el *Módulo facultativo sobre igualdad de Género y Eficacia de la Ayuda*: <http://www.oecd.org/dataoecd/52/10/46193484.pdf>, que propone 3 indicadores asociados a tres de los principios de la Declaración de París:

- 1- **Indicador de igualdad de género I): Incorporación de la igualdad de género y del empoderamiento de la mujer de forma sistemática en las estrategias nacionales de desarrollo (apropiación).** Este indicador está vinculado al indicador 1 de la Declaración de París
- 2- **Indicador de igualdad de género II): Los datos están desagregados por sexo (gestión orientada a resultados en materia de igualdad de género).** Este indicador complementa el indicador 11 de la Declaración de París.
- 3- **Indicador de igualdad de género III): Responsabilidad mutua en materia de igualdad de género y empoderamiento de la mujer.** Este indicador está vinculado con el indicador 12 de la Declaración de París

- **Compromisos adicionales de la UE**

La Comisión Europea y los Estados Miembro asumieron tras la firma de la Declaración de París cuatro (4) compromisos adicionales para 2010, que fueron recogidos en el Consenso Europeo sobre Desarrollo²⁵.

- 1.- Proveer toda la ayuda destinada a la construcción de capacidades (*capacity building assistance*) a través de programas coordinados aumentando el uso de acuerdos entre varios donantes
- 2.- Canalizar el 50% de la ayuda gobierno a gobierno a través de los sistemas nacionales de los países socios, incrementando el uso del apoyo presupuestario y los enfoques sectoriales.
- 3.- No establecer nuevas unidades de implementación paralelas
- 4.- Reducir en un 50% el número de misiones no coordinadas

²⁵ (2006/C 46/01) Declaración conjunta del Consejo y de los Representantes de los Gobiernos de los Estados miembros reunidos en el seno del Consejo, del Parlamento Europeo y de la Comisión sobre la política de desarrollo de la Unión Europea titulada «El consenso europeo sobre desarrollo» Párrafo 32 (dentro del epígrafe 5.3)

- **Código de Conducta de la UE²⁶:**

- Avanzar en la especialización y la definición de las ventajas comparativas de cada donante como base para la complementariedad y la división del trabajo.
- Limitar el número de sectores de intervención por país a 2 siempre que sea posible, respetando el principio de apropiación y potenciando el liderazgo del socio, asegurando que esto no signifique una reducción del volumen de ayuda y construyendo sobre los mecanismos de coordinación en terreno y en base a las ventajas comparativas de cada donante. Podrán apoyarse a otros sectores mediante modalidades como la cooperación delegada o en proyectos de fortalecimiento de la sociedad civil. Asimismo deberá asegurarse que al menos un donante UE es activo en los sectores considerados estratégicos para la lucha contra la pobreza.
- Abordar los desequilibrios de la ayuda (países mimados y países huérfanos)

²⁶ COM (2007) 72 final COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN AL CONSEJO Y AL PARLAMENTO EUROPEO. Código de Conducta de la UE relativo a la división del trabajo en el ámbito de la política de desarrollo.

ANEXO 9 – EJEMPLOS

- **Ejemplos de Plan de Trabajo**
- **Ejemplos de matrices**
- **Ejemplo de elaboración Matriz GpRD: el caso de CALANDRIA**
- **Ejemplo de TdR/Reglamento interno de funcionamiento de Grupo Estable de Coordinación sobre el Terreno**
- **Ejemplo de mecanismos de participación de la SC del país socio**
- **Ejemplo de cuestionario para obtener la valoración de la VC de la CE por parte de otros actores**
- **Ejemplo de incorporación del sector privado en el establecimiento del MAP desde un enfoque inclusivo**
- **Ejemplo de acta de COMIX**

EJEMPLOS DE PLAN DE TRABAJO

Se muestran a continuación dos ejemplos de Plan de Trabajo elaborados en los MAP de Bolivia y Uruguay. No es la pretensión tomarlos como la referencia a seguir, sino ilustrar qué tipo de acciones pueden o deben estar sujetas a planificación y cómo en estos dos casos se han programado en el tiempo.

[illegible]

[illegible]

ETAPA 2 - DECISIONES ESTRATEGICAS

[illegible]

[illegible]

En este caso el cronograma se definió de forma general (siguiente figura), para posteriormente desglosarlo en acciones concretas relacionadas con cada etapa, como se muestra a modo de ejemplo en las imágenes posteriores.

Etapa		Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Nov	Dic
ETAPA 1 Análisis y Diagnósticos	Bases para la apropiación democrática									
	Bases para la armonización									
	Análisis de la ventaja comparativa									
	Primer análisis de posibles opciones									
	Envío del BORRADOR 1 a AECID									
	Revisión de la propuesta metodológica									
ETAPA 2 Estrategia de Asociación	Aprobación y devuelta a OTC									
	Perfeccionamiento de las matrices de apr., arm., alin., y vent. comp.									
	Realización del mapa de asociación									
	Elaboración del marco de resultados de desarrollo									
	Elaboración de la matriz de recursos									
	Envío del BORRADOR 2 a AECID Madrid									
ETAPA 3 Aprobación y formalización	Revisión de la propuesta metodológica									
	Aprobación y devuelta a OTC									
	Elaboración de la matriz de compromiso con la eficacia									
	Elaboración de la matriz de coherencia de políticas									
	Envío del BORRADOR 3 a Comité AECID-DGPOLDE									
	Revisión de la propuesta metodológica									
	Presentación en España:									
	Consejo de Cooperación									
	Comisión Interterritorial									
	Comisión de Cooperación del Congreso									
	Comisión de Cooperación del Senado									
	VB por AECID									
	VB por Gobierno de Uruguay									
	Firma Comisión Mixta									

Acciones a desarrollar en Uruguay (Responsable OTC)

Acciones a desarrollar en España

Algunas acciones desglosadas en relación a Etapa 1

Etapa		Productos	Involucrados	Resp.	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Nov	Dic
ETAPA 1 Análisis y Diagnósticos	Bases para la apropiación democrática												
	Recopilación y análisis de información estadística	Documentos	AT1	MP									
	Información INE y Encuesta Nacional de Hogares												
	Taller de identificación de actores y foros de dialogo	Informe prel.	AT1, OTC, OPP	MP									
	Recopilación y resumen de planes de desarrollo:	Informe prel.	AT1, OTC	ER									
	Oficina de Planeamiento y Presupuesto	Plan nacional	AT1, OTC	ER									
	Dirección de DDHH del M. Educación y Cultura	Plan sectorial	AT1, OTC	BR									
	Dirección de Cultura del M. Educación y Cultura	Plan sectorial	CCE, OTC	ER									
	Dirección de Educación del M. Educación y Cultura	Plan sectorial	AT1, OTC	MP									
	Dirección de Cooperación del M. Educación y Cultura	Plan sectorial	AT1, OTC	ER									
	Dirección de Empleo del M. de Trabajo	Plan sectorial	AT1, OTC	BR									
	Dirección de cooperación del M. de Interior	Plan sectorial	AT1, OTC	BR									
	Dirección de cooperación del M. de Desarrollo Social	Plan sectorial	AT1, OTC	RP									
	INMUJERES del M. de Desarrollo Social	Plan sectorial	AT1, OTC	RP									
	Dirección de Salud del M. de Salud	Plan sectorial	AT1, OTC	RP									
	Dirección de PYMES del M. de Industria	Plan sectorial	AT1, OTC										
	Dirección de Medio Ambiente del M. de Vivienda	Plan sectorial	AT4, OTC	ER									
	Dirección de Agua del M. de Vivienda Ord. Terr. y MA	Plan sectorial	AT4, OTC	ER									
	Dirección de Ord. Terr. del M. de Vivienda Ord. Terr. y MA	Plan sectorial	AT4, OTC	ER									
	Congreso de Intendentes	Plan nacional	AT1, OTC	BR									
	Gobiernos Departamentales	Planes depart.	AT1, OTC	BR									
	Otros	Planes											
	Análisis de la evolución del IDH e Índice Gini	Informe prel.	AT1	MP									
	Recopilación y análisis de diagnósticos OPP, PNUD, BID, UE	Informe prel.	AT1	MP									
	Sistematización e identificación de sectores e indicadores	Informe prel.	AT1	MP									
	Participación del parl. y sociedad civil en políticas públicas	Informe prel.	AT2	RP									
	Presentación de Informes preliminares		AT1, AT2, OTC, OPP	ER									
	Ajuste y presentación de matriz, incluyendo:	Informe final	AT1, AT2, OTC, OPP	ER									
	Objetivos generales de ODM y resultados de desarrollo												
	Sectores de desarrollo según Uruguay y Plan Director												
	Estrategias sectoriales												
	Socios principales												
	Respaldo democrático												
	Nivel de participación local												
	Bases para la armonización												
	Realización de mapa de donantes												
	Solicitud de información OPP, NNUU, BID, UE, Países UE	Documentos	AT2, OTC, OPP	BR									
	Consolidación y elaboración de mapa	Mapa	AT2	BR									
	Taller de devolución y propuesta de división del trabajo	Informe	AT2, OTC, OPP	BR									
	Identificación de foros de dialogo		OTC	BR									
	Informe de espacios actuales y oportunidades al futuro	Informe	OTC	BR									
	Identificación de iniciativas conjuntas entre donantes	Informe	OTC	BR									
	Taller interno, entrevistas con donantes	Resultados taller	OTC	BR									
	Realización de mapa de actores españoles		AT2, OTC, OPP	ER									
	Solicitud de información ART, Canarias, Cataluña	Documentos	AT2, OTC	ER									
	Andalucía, Galicia, Aragón, Diputaciones y Ayuntamientos	Documentos	AT2, OTC	ER									
	Consolidación y elaboración de mapa	Mapa	AT2	ER									

72

EJEMPLO DE TdR/REGLAMENTO INTERNO DE FUNCIONAMIENTO DE GRUPO ESTABLE DE COORDINACIÓN SOBRE EL TERRENO

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

ANTECEDENTES

La planificación estratégica geográfica de la cooperación española evoluciona con el III Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012 de los DEP/PAE a los denominados Marcos de Asociación País.

El Marco de Asociación es una estrategia compartida de asociación a escala país hacia objetivos y visiones comunes de desarrollo humano y erradicación de la pobreza. Debe integrar el máximo número de actores posibles con potencial impacto sobre el desarrollo, mantener el diálogo estrecho y trabajo conjunto tanto con el país socio (gobierno, instituciones, parlamentos y sociedad civil) como con otros donantes y reforzar la coordinación entre los propios actores de la Cooperación Española.

Es propósito del proceso Marco de Asociación impulsar una mayor apropiación, alineamiento, y armonización de las intervenciones de la Cooperación Española en cada país. Esto significa orientar los esfuerzos de todos los actores españoles de desarrollo hacia el logro de resultados que han sido definidos por el propio país socio de forma conjunta con otros donantes, para ser colectivamente más eficaces, y facilitar y permitir el liderazgo del país en su proceso de desarrollo.

El III Plan Director de la Cooperación Española ya refuerza la creación de espacios permanentes y formales de coordinación entre todos los actores de la Cooperación Española presentes en terreno. Estos mecanismos se encargarán de *“la coordinación estratégica de la Cooperación Española en el terreno y del seguimiento de la asociación efectiva de todos los actores de la Cooperación Española, teniendo en cuenta la forma de participación y representación que tendrían los actores que optan por el protagonismo de sus contrapartes y no tienen delegación en el país”* (PD, pag. 76).

Por otro lado, la “Metodología para el Establecimiento de los Marcos de Asociación País” anima a que los Grupos Estables de Coordinación de la CE en terreno sean el *“foro encargado de la dirección estratégica, seguimiento de la asociación efectiva de todos los actores de la cooperación española en el país, así como de la adaptación permanente del MAP, incorporando el aprendizaje o las modificaciones necesarias”*.

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

En este marco, se propone la creación de un Grupo Estable de Coordinación en el Terreno, como espacio de articulación entre todos los actores de la Cooperación Española con presencia en el país.

OBJETO Y NATURALEZA DEL GEC

El presente documento tiene como objetivo el establecimiento de los criterios de funcionamiento del **Grupo Estable de Coordinación** (en adelante GEC) en (*país*), que estará encargado del seguimiento de la asociación efectiva de todos los actores de la Cooperación Española.

Dicho órgano, consultivo y de participación, será coherente y subsidiario a los demás **mecanismos de coordinación** establecidos con otros donantes y tendrá como objetivo contar con una estructura de trabajo operativa donde estén representados los principales actores de la Cooperación Española, para asegurar y avanzar en la comunicación, coordinación y búsqueda de complementariedad a lo largo del ciclo de la estrategia (planificación, gestión, seguimiento, evaluación), promoviendo el intercambio de información, el análisis conjunto de la realidad del país y la definición de acciones complementarias en el periodo de vigencia del Marco de Asociación.

CONVOCATORIA Y SECRETARIADO

La convocatoria del grupo será ejercida por la Embajada de España en *país* y liderada por la Oficina Técnica de Cooperación, a través de una convocatoria formal.

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

El secretariado será garantizado por la OTC. Es responsabilidad del secretariado:

- a) Distribuir las invitaciones para las reuniones vía correo electrónico;
- b) Garantizar/organizar el espacio – local de la reunión;
- c) Elaborar la propuesta de agenda sirviendo de punto de contacto para los otros miembros que pretendan proponer temas a tratar;
- d) Dirigir la reunión (revisión de la agenda, puesta en marcha del encuentro, conclusiones);
- e) Garantizar que sean tomadas notas del encuentro y que sea elaborada un acta;
- f) Distribuir el acta a los miembros a la mayor brevedad posible después de la realización del encuentro para que los participantes puedan incorporar sus modificaciones o comentarios.
- g) Hacer llegar a todos los integrantes del Grupo Estable de Coordinación en el terreno las sugerencias y propuestas relativas a la Cooperación Española para el desarrollo que los actores en el país estimen oportunas.

FUNCIONES DEL GRUPO

El Grupo Estable de Coordinación en el terreno de la Cooperación Española en *país* promoverá el intercambio de información, la coordinación y la complementariedad entre los diferentes actores. Sus funciones serán:

- Promover el intercambio de información y sistematización sobre las actividades de la Cooperación Española en el país, así como compartir los resultados de seguimiento y evaluaciones.
- Establecer un proceso de análisis conjunto y diagnóstico permanente sobre la realidad del país, que permita su actualización y mejora continuada, interpretando los principales procesos de desarrollo y elaborando la reflexión sobre el papel de los actores y sus ventajas.
- Actualizar y realizar aportaciones al mapeo de los actores de la Cooperación Española presentes en el país, por sectores y áreas de especialización, mapeo realizado en primer lugar por la OTC.
- Reflexionar sobre el papel de los diferentes actores de la Cooperación Española y sus ventajas comparativas, liderazgo por sectores y áreas, y establecer la división del trabajo interna entre todos ellos.
- Identificar criterios y prioridades estratégicas de acuerdo a los resultados de diagnósticos, a las prioridades locales, y a las directrices de la política española de cooperación.
- Participar en el proceso de establecimiento del Marco de Asociación, establecer acuerdos en torno al contenido del Documento Marco, su desarrollo, seguimiento y evaluación, así como validar actualizaciones posteriores.
- Elaborar anualmente un informe sobre el cumplimiento del MAP y del principio de coherencia en las actuaciones de la Cooperación Española realizadas por los diversos actores en el país.
- Establecer un diálogo continuado sobre las temáticas tratadas en las mesas de complementariedad o grupos de dialogo sectorial, p.ej; grupo informal de descentralización y evaluar los grupos mixtos de coordinación.

- El Grupo Estable de Coordinación en el Terreno, podrá proponer la creación de grupos de trabajo o comisiones específicas de carácter sectorial.
- Otras funciones: Agenda Propia.

MECANISMOS

Los mecanismos previstos para el desempeño de las funciones del Grupo Estable de Coordinación serán:

- La realización de encuentros periódicos en la OTC/Embajada de *país* para fortalecer el intercambio previo de información, el análisis crítico de la misma y el consenso en las decisiones tomadas por parte de los miembros del GEC.
- El intercambio de información entre los miembros del GEC a través de correos electrónicos.
- La creación de otros mecanismos de concertación y diálogo que se consideren pertinentes (ej. fó-rums).

COMPOSICIÓN

Marcando como punto de referencia la efectividad y operatividad del Grupo Estable de Coordinación en el Terreno para los objetivos planteados, participarán en él los actores de la Cooperación Española que tengan representación permanente en el país, debidamente acreditados, o en su ausencia por la persona en la que delegue por escrito.

Este mecanismo de trabajo conjunto está inspirado en los órganos consultivos y de coordinación del sistema español (Consejo de Cooperación) y pretende ser un reflejo del mismo adaptado a las necesidades de diálogo entre actores en el terreno. De ahí deriva la necesidad de encontrar una proporción en su composición.

Los actores representantes en el Grupo Estable de Coordinación en el Terreno serán elegidos por cada colectivo, según sus propios procedimientos²⁷.

Embajada, Embajador/a (Presidencia) (1), representante Oficina Económica y Comercial (1), representante Consejería Cultural (1). Total permanentes: 3. De forma puntual se podrá invitar a otros representantes (ej. Agregado de Interior, Laboral, Consulado, etc.)

AECID, Coordinador/a General (1), Centro de Formación de la Cooperación Española (1). Total permanentes: 2. De forma puntual se podrá invitar a otro personal técnico AECID.

Empresas²⁸: Representante de la Cámara Oficial Española en el país (1).

ONGD: x Representantes elegidos por las ONGD españolas presentes en el país²⁹ (Nº)

Comunidades Autónomas: 1 Representante de la cooperación de cada comunidad autónoma, siempre que tengan representación permanente en el país.

Organizaciones sindicales: 1 Representante de cada sindicato con representación permanente en el país.

Universidades españolas: 1 Representante de cada universidad con programas de cooperación en *país*, siempre que tenga representación permanente en el país.

Secretaría técnica queda a cargo de la OTC.

Propuesta: xxx miembros permanentes

²⁷ El nº de miembros del GEC es variable y depende del contexto de la CE en el país. En países tipo C es habitual una baja presencia de actores de la CE. En algunos países, además, puede que determinados actores (públicos y privados) tengan actividad en el país pero estén presentes en otro país de la región. Habrá que buscar un equilibrio en la representación de los diferentes actores.

²⁸ Otra fórmula es, de forma complementaria a la cámara de comercio, que haya un representante de empresas españolas en el país que quieran adherirse al marco de Asociación en los términos sugeridos en la metodología MAP.

²⁹ Si existe, elegidos por la Coordinadora de ONGD Españolas en el país. Pero teniendo una coordinadora no tiene por qué representar los intereses de todas las ONGD con actividad en el país, pues algunas pueden no formar parte.

El cargo de Vicepresidencia será asumido por cada colectivo de forma rotativa anual, iniciando por la AECID.

Las decisiones serán tomadas por consenso entre los miembros del Grupo Estable de Coordinación en el Terreno.

Cada miembro del GEC tiene la responsabilidad de representar a su organización/institución, lo que supone elevar al grupo la opinión de su organización/institución, así como trasladar a ésta y a sus contrapartes (en terreno o en sede) los acuerdos adoptados en las reuniones del grupo, comunicar las decisiones adoptadas, etc.

En el caso de cambio de actores de la Cooperación Española presentes en el país, la OTC presentará al pleno del Grupo la propuesta de incorporación / salida de representantes (ej. llegada de representación de una nueva CCAA). Las modificaciones se aprobarán tomando en cuenta las consideraciones de todos los miembros del Grupo.

Cada colectivo propondrá suplentes para sus representantes, con conocimiento y capacidad de decisión que reemplazarán a los titulares en caso de imposibilidad de asistir. La asistencia de los suplentes deberá ser comunicada de antemano a las reuniones.

DURACIÓN DEL MARCO DE ASOCIACIÓN Y PERIODICIDAD DE LAS REUNIONES

El proceso de elaboración y seguimiento del Marco de Asociación tiene una duración establecida entre 3 y 5 años. Este periodo se compone de tres fases sucesivas:

1. *Elaboración del Marco de Asociación*: esta fase tiene una duración de xx meses a partir del mes de XXXX de 201X.
2. *Implementación/Seguimiento/Adaptación del Marco de Asociación*: esta fase incluye una Evaluación Intermedia que se recomienda sea elaborada por una institución local independiente.
3. *Evaluación Final*: terminado el periodo de vigencia del Marco de Asociación.

El GEC acompañará todo el ciclo de vida del Marco de Asociación, adaptando la periodicidad de sus reuniones al cumplimiento de sus objetivos y a las necesidades de cada momento. Inicialmente se plantea como recomendable una reunión de carácter semestral, sin perjuicio de que la OTC en su carácter de Secretaría Técnica, o la mayoría de actores puedan solicitar la convocatoria de reuniones extraordinarias.

El Grupo, a través de su Secretaría Técnica, podrá convocar reuniones de interés para todo el colectivo de actores de la Cooperación Española en el país, que tendrán un carácter más informativo o de generación de debates. Bajo este esquema de trabajo, se podrán crear los mecanismos para contar con la participación de actores que no tengan representación en el país.

Durante la fase de elaboración del Marco de Asociación se prevén realizar encuentros mensuales mientras que durante la fase de Seguimiento los encuentros serán trimestrales/cuatrimestrales.

COMUNICACIONES

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

DISOLUCIÓN

El Grupo Estable de Coordinación en el Terreno de los actores españoles de cooperación en *país* se disolverá por consenso entre todos sus miembros, o por decisión expresa de su Presidencia. En cualquier caso, su mandato y funciones quedarán vinculados a lo dispuesto en los Planes Directores de la Cooperación Española.

ANEXOS

Se anexa la lista de componentes del GEC y sus firmas de compromiso, con lo queda conformada el acta de constitución del grupo.

Se aprueba el presente reglamento en la ciudad de xxxx, a xxx de 201x.

EJEMPLOS DE MATRICES

Paso 1: Matriz de APROPIACIÓN DEMOCRÁTICA y RESULTADOS DE DESARROLLO DEL PAÍS SOCIO

[herramienta OPCIONAL]

Se recomienda consultar el ejemplo mostrado más adelante de elaboración de matriz GpRD (matriz 6.1), puesto que da orientaciones precisas sobre cómo construir las primeras columnas (en verde) de las primeras matrices del MAP, coincidentes con las de la matriz 6.1. los siguientes ejemplos no indican el proceso de elaboración o construcción, sino únicamente posibles contenidos de que podrían constar estas primeras matrices

OBJETIVOS GENERALES del PND – Relación con ODM	RESULTADOS de DESARROLLO en el PND	SECTORES		ESTRATEGIA / POLÍTICA SECTORIAL	SOCIO/S PRINCIPALES	Valoración APROPIACION			
		Según PND	Según Plan Director CE			RESPALDO PROCESO y PARTICIPACIÓN DEMO- CRÁTICA	PARTICIPACIÓN LOCAL	(APD) Resultado de la valoración APRO- PIACIÓN DEMO- CRÁTICA	(APL) Resultado de la valoración APROPIACIÓN LOCAL
Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas ODM 1	Incrementar la Renta per cápita en 200 U\$ para 2012 en el seg- mento más pobre de la población	ESTÍMULO DE LA TECNOLOGÍA PRODUCTIVA	CRECIMIENTO ECONÓMICO PARA EL DESARROLLO HUMANO	Plan de promoción de micro y pequeña empresa	MINISTERIO DE FINAN- ZAS MINISTERIO DE COMER- CIO E INDÚSTRIA SECRETARÍA DE PRESI- DENCIA	Alto consenso entre gobierno y sindicatos mayoritarios, bajo con confederación de em- presarios. Discutido y refrendado en Consejo Nacional de Desarrollo.	El Consejo de Empresas Nacionales de XXXXX, participa en la defini- ción de plan anual.	Basándose en análisis de la co- lumna de 'respaldo al proceso y partici- pación democrática'.	Basándose en análisis de la columna de 'participación local'.
	Crecimiento económi- co sostenido del 5% promedio entre 2007- 2012			-----	MINISTERIO DE FINAN- ZAS	Muy bajo. Cuadro ma- croeconómico corres- pondiente a ESAF de 2003, realizado por consultores internacio- nales. No refrendado por parlamento.	Nula		

OBJETIVOS GENERALES del PND – Relación con ODM	RESULTADOS de DESARROLLO en el PND	SECTORES		ESTRATEGIA / POLÍTICA SECTORIAL	SOCIO/S PRINCIPALES	Valoración APROPIACION			
		Según PND	Según Plan Director CE			RESPALDO PROCESO y PARTICIPACIÓN DEMO- CRÁTICA	PARTICIPACIÓN LOCAL	(APD) Resultado de la valoración APRO- PIACIÓN DEMO- CRÁTICA	(APL) Resultado de la valoración APROPIACIÓN LOCAL
	Reducir un 20% el fraude fiscal	POLÍTICA FISCAL		Reforma de sistema tributario	MINISTERIO DE FINANZAS	Apoyo de sociedad civil. Mayoría absoluta en parlamento.	Nula		
Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia	Mejorar el desempeño de la justicia - Reducir del 94% al 50% los delitos impunes en 2012 - Aumentar en un 20%....	JUSTICIA	GOVERNABILIDAD DEMOCRÁTICA	-----	MINISTERIO DE JUSTICIA CORTE SUPREMA DE JUSTICIA	Amplio consenso social y parlamentario	Respaldo de consejos de comunidades indígenas		
Auspiciar la igualdad, la cohesión y la integración social y territorial ODM 2	Incrementado un 20% permanencia en educación secundaria	DESARROLLO HUMANO	EDUCACIÓN	Plan nacional "Educación para tod@s"	MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y DEPORTE COORDINADORA DE ONG	Amplio consenso social y parlamentario. Plan respaldado por unanimidad en el parlamento, suscrito por el 45% de las ONG integrantes de la coordinadora de ONG de acción social del país, que co-ejecutan en los departamentos el programa con el MED	El programa se adapta en cada municipalidad de acuerdo al Consejo de Desarrollo Municipal, con la participación de los líderes comunales. En territorios indígenas es definido íntegramente por las comunidades		

OBJETIVOS GENERALES del PND – Relación con ODM	RESULTADOS de DESARROLLO en el PND	SECTORES		ESTRATEGIA / POLÍTICA SECTORIAL	SOCIO/S PRINCIPALES	Valoración APROPIACION			
		Según PND	Según Plan Director CE			RESPALDO PROCESO y PARTICIPACIÓN DEMO- CRÁTICA	PARTICIPACIÓN LOCAL	(APD) Resultado de la valoración APRO- PIACIÓN DEMO- CRÁTICA	(APL) Resultado de la valoración APROPIACIÓN LOCAL
Mejorar la calidad de vida de la población ODM 4	Reducida a la mitad la tasa de mortalidad infantil respecto a 2005		SALUD INFANCIA	Proyecto “salud comunita- ria”	MINISTERIO DE SALUD Y FAMILIA	No debatido en el par- lamento. Escasa apro- piación en el MINSALUD			
Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable ODM 7	Reforestadas 20.000 Has de bosque tropi- cal en 2020	MEDIO AMBIENTE	DESARROLLO SOS- TENIBLE, C.C Y HABITAT	Proyecto “Bosques para el futuro”	Ministerio de Agricultura y Forestería Instituto Nacional Fores- tal	Proyecto de alta valora- ción en el país, partici- pan a nivel central órgano de discusión el sector privado y la sociedad civil	Proyecto de aplicación territorial, incorpora mesas de concertación intermunicipal y actua- ciones identificadas por las propias comunida- des		
	50% de las aguas residuales urbanas se depuran se vierten a red y depuran para 2015		AGUA Y SANEA- MIENTO	No existe explícita.	Empresa estatal de Acueductos y Aguas (EEAA)	Inexistente	La metodología de gestión de la EEAA incluye una consulta con usuarios, pero excluye a las municipa- lidades		
	(...)								

Paso 2: Matriz de ALINEAMIENTO-ARMONIZACIÓN**[herramienta OPCIONAL]**

OBJETIVOS GENERALES del PND – Relación con ODM	RESULTADOS de DESARROLLO en el PND	SECTORES		COMUNIDAD DONANTE				Valoración MECANISMO de DIÁLOGO (país socio - donantes y/o entre donantes)	(AL) Resultado de la valoración ALI-NEAMIEN.	(AR) Resultado de la valoración AR-MONIZ.
		Según PND	Según Plan Director CE							
		LÍDER	ACTIVOS	SILENCIOSOS	OTROS					
Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas ODM 1	Incrementar la Renta per cápita en 200 U\$ para 2012 en el segmento más pobre de la población	ESTÍMULO DE LA ECONOMÍA PRODUCTIVA	CRECIMIENTO ECONÓMICO PARA EL DESARROLLO HUMANO	BANCO MUNDIAL	US AID JICA GTZ DANIDA	SIDA	Taiwán (fuera de coordinación) Banco Regional de Desarrollo	Reuniones informales convocadas por BM anualmente.		
	Crecimiento económico sostenido del 5% promedio entre 2007-2012							Inexistente con el gobierno.		
	Reducir un 20% el fraude fiscal	POLÍTICA FISCAL		BANCO MUNDIAL	ESPAÑA (DEP ANTERIOR) SUECIA	-----	-----	Inexistente		
Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia	Mejorar el desempeño de la justicia - Reducir del 94% al 50% los delitos impunes en 2012 - Aumentar en un 20%	JUSTICIA	GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA	SUECIA	DANIDA ESPAÑA (DEP ANTERIOR)	US AID	Pequeña presencia de cooperación Belga (apoyo a proyectos puntuales)	Comisión conjunta Ministerio de justicia con donantes, convocada semestralmente.		
Auspiciar la igualdad, la cohesión y la integración social y territorial ODM 2	Incrementado un 20% permanencia en educación secundaria	DESARROLLO HUMANO	EDUCACIÓN	COMISIÓN EUROPEA	GTZ ESPAÑA (DEP ANTERIOR) FUNDACIÓN FORD	COMISIÓN EUROPEA BANCO MUNDIAL JICA		Mesa sectorial de educación, reuniones cada 3 meses, participación de la Sociedad civil local		

Mejorar la calidad de vida de la población ODM 4	Reducida a la mitad la tasa de mortalidad infantil respecto a 2005		SALUD INFANCIA	SIDA	GTZ US AID DANIDA ESPAÑA FRANCIA NORUEGA		GAVI (alta interferencia con políticas públicas locales)	Mesa sectorial de salud, anual; comités departamentales y municipales de salud		
Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable ODM 7	Reforestadas 20.000 Has de bosque tropical en 2020	MEDIO AMBIENTE	DESARROLLO SOSTENIBLE, C.C.Y HÁBITAT	BANCO REGIONAL XX	GTZ, CANADÁ SUECIA	COMISIÓN EUROPEA				
	50% de las aguas residuales urbanas se depuran, para 2015		AGUA Y SANEAMIENTO	BANCO MUNDIAL	JAPÓN TAIWAN					
	(...)									

Pasos 3: Matriz de VENTAJA COMPARATIVA de la CE**[herramienta OPCIONAL]**

OBJETIVOS GENERALES del PND – Relación con ODM	RESULTADOS de DESARROLLO en el PND	SECTORES		COOPERACIÓN ESPAÑOLA							(VC) VENTAJA COMPARATIVA	
		Según PND	Según PD CE	AECID	AGE	CC.AA. Y EE.LL	ONGD	EMPRESAS/ORGEMPRESARIALES	UNIVERSIDAD/OPIS	SINDICATOS	1º Valoración del PAÍS SOCIO	2º Valoración GRUPO ESTABLE
Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas ODM 1	Incrementar la Renta per cápita en 200 U\$ para 2012 en el segmento más pobre de la población	ESTÍMULO DE LA ECONOMÍA PRODUCTIVA	CRECIMIENTO ECONÓMICO PARA EL DESARROLLO HUMANO	X (proyecto)	MITyC (FAD) Ministerio de Trabajo (Asistencias técnicas)	Agencia Catalana de Cooperación (apoyo a la cámara de comercio)	Ayuda en Acción (programa AECID) CODESPA (proyectos en norte del país) Ingeniería Sin Fronteras, ApD	ABENGOA (FAD) B. SANTANDER BBV Telefónica	U. País Vasco (convenio con Universidad nacional) UPM (convenio con instituto nacional de innovación)			
	Crecimiento económico sostenido del 5% promedio entre 2007-2012											
	Reducir un 20% el fraude fiscal	POLÍTICA FISCAL		----	----	----	----		----	----		
Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia	Mejorar el desempeño de la justicia - Reducir del 94% al 50% los delitos impunes en 2012 - Aumentar en un 20%	JUSTICIA	GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA	Proyecto de Gobernabilidad	CGPJ	Cooperación País Vasco: AA.TT. Dpto. de XXXX. Fons Mallorquí: AA.TT. a Municipios X, Y, Z	Solidaridad Internacional: apoyo a la ONGD “pro-derechos”		----	Universidad de Valencia: convenio con UNA en facultad de derecho		

Auspiciar la igualdad, la cohesión y la integración social y territorial ODM 2	Incrementado un 20% permanencia en educación secundaria	DESARROLLO HUMANO	EDUCACIÓN	Apoyo sectorial en educación	----	Agencia Catalana (Apoyo sectorial) Agencia Vasca (Apoyo Presupuestario Sectorial)	Entreculturas Intermón Oxfam (convenios AECID)		-----	UCM, UPM, UAM: apoyo a programa nacional de universidades (AECID)		
(...)												

Paso 5: Mapa de ASOCIACIÓN**[herramienta PRECEPTIVA]**

SECTORES		ESTRATEGIA / POLÍTICA SECTORIAL	SOCIO/S PRINCIPALES	MAPA DE DONANTES INTERNACIONALES (INCLUYENDO YA LA PRESENCIA DE LA COOPERACIÓN OFICIAL ESPAÑOLA)				ACTORES DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA	
Según PND	Según PD CE			DONANTE LÍDER	DONANTES ACTIVOS	DONANTES SILENCIOSOS	OTROS DONANTES EN EL SECTOR	COORDINACIÓN / LIDERAZGO	ACTIVOS EN EL SECTOR
ESTÍMULO DE LA ECONOMÍA PRODUCTIVA	CRECIMIENTO ECONÓMICO PARA EL DESARROLLO HUMANO	Plan de promoción de micro y pequeña empresa	MINISTERIO DE FINANZAS MINISTERIO DE COMERCIO E INDUSTRIA SECRETARÍA DE PRESIDENCIA	BANCO MUNDIAL	US AID JICA GTZ DANIDA	Taiwán (fuera de coordinación) Banco Regional de Desarrollo	SIDA	----	Ayuda en Acción CODESPA Ingeniería Sin Fronteras, ApD
		-----	MINISTERIO DE FINANZAS	BANCO MUNDIAL		-----	COOPERACIÓN ESPAÑOLA (a través de programa regional)	-----	-----
POLÍTICA FISCAL	CRECIMIENTO ECONÓMICO PARA EL DESARROLLO HUMANO	Reforma de sistema tributario	MINISTERIO DE FINANZAS	BANCO MUNDIAL	UNDP COOPERACIÓN ESPAÑOLA	-----	-----	AECID	MITyC ABENGOA BS,BBV Agencia catalana
JUSTICIA	GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA	-----	MINISTERIO DE JUSTICIA CORTE SUPREMA DE JUSTICIA	SUECIA	DANIDA UNDP COOPERACIÓN ESPAÑOLA	Pequeña presencia de cooperación Belga a través de apoyo a proyectos puntuales	US AID	AECID	CGPJ

SECTORES		ESTRATEGIA / POLÍTICA SECTO- RIAL	SOCIO/S PRINCIPA- LES	MAPA DE DONANTES INTERNACIONALES (INCLUYENDO YA LA PRESENCIA DE LA COOPERACIÓN OFICIAL ESPAÑOLA)				ACTORES DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA	
Según PND	Según PD CE			DONANTE LÍDER	DONANTES ACTI- VOS	DONANTES SILENCIOSOS	OTROS DONANTES EN EL SECTOR	COORDINACIÓN / LIDERAZGO	ACTIVOS EN EL SECTOR
DESARROLLO HUMANO	EDUCACIÓN	Plan nacional “Educación para tod@s”	MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y DE- PORTE COORDINADORA DE ONG	COMISIÓN EUROPEA	GTZ FUNDACIÓN FORD COOPERACIÓN ESPAÑOLA		EU BANCO MUNDIAL JICA	AECID	Entreculturas Intermón Oxfam
	SALUD INFANCIA	Proyecto “salud comunitaria”	MINISTERIO DE SALUD Y FAMILIA	SIDA	GTZ US AID DANIDA FRANCIA NORUEGA COOPERACIÓN ESPAÑOLA		GAVI (alta interfe- rencia con políticas públicas locales)	Agencia Catalana	AECID MSF Médicos del mundo Prosalus
MEDIO AMBIENTE	DESARROLLO SOSTENI- BLE, C.Y HÁBITAT	Proyecto “Bos- ques para el futuro”	Ministerio de Agri- cultura y Forestería Instituto Nacional Forestal	BANCO REGIO- NAL XX	GTZ, CANADÁ SUECIA PNUMA		EU COOPERACIÓN ESPAÑOLA (A TRAVÉS DE PROGRAMA REGIO- NAL CON PNUMA)	----	Amigos de la Tierra IPADE

SECTORES		ESTRATEGIA / POLÍTICA SECTO- RIAL	SOCIO/S PRINCIPA- LES	MAPA DE DONANTES INTERNACIONALES (INCLUYENDO YA LA PRESENCIA DE LA COOPERACIÓN OFICIAL ESPAÑOLA)				ACTORES DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA	
Según PND	Según PD CE			DONANTE LÍDER	DONANTES ACTI- VOS	DONANTES SILENCIOSOS	OTROS DONANTES EN EL SECTOR	COORDINACIÓN / LIDERAZGO	ACTIVOS EN EL SECTOR
----	AGUA Y SANEAMIENTO	No existe explícita.	Empresa estatal de Acueductos y Aguas (EEAA)	BANCO MUN- DIAL	JAPÓN TAIWAN COOPERACIÓN ESPAÑOLA			AECID	
(...)									

EJEMPLO de ELABORACIÓN MATRIZ GpRD: el caso de CALANDRIA³⁰

Este anexo ejemplifica la secuencia de pasos que, a partir de los documentos de planificación del país, conducen a la determinación de los resultados de desarrollo y sectores que formarán parte de la *Matriz indicativa de resultados* del MAP (Matriz 6.1 del paso 6.- Marco de Gestión para Resultados de Desarrollo).

Secuencia de pasos:

1º.- IDENTIFICAR los resultados de desarrollo más *apropiados* en los documentos de planificación del país

2º.- DECIDIR sobre los resultados de desarrollo de los documentos de planificación del país a incorporar al Marco de Resultados del MAP

3º.- FORMULACIÓN adecuada de los resultados de desarrollo, indicadores y líneas de base asociados en el Marco de Resultados del MAP

1º) IDENTIFICAR los resultados de desarrollo más *apropiados* en los documentos de planificación del país

La valoración de la *apropiación democrática* ha identificado el Plan de Desarrollo Nacional (PDN) de la República de Calandria como la agenda de desarrollo más representativa y respaldada política y democráticamente. En el mismo sentido son valoradas las estrategias de salud y bienestar (ESB) y de educación y formación (EEF). Los tres documentos se constituyen, por lo tanto, en la base de programación-país de cara al establecimiento del MAP.

El PDN de Calandria tiene la siguiente estructura básica de objetivos³¹ y sectores:

Figura 1. Estructura de programación del país (dos niveles)
(terminología del PND país)

Objetivo general	
Consolidación del bienestar nacional y mejora sostenible de las condiciones de vida de la ciudadanía más vulnerable sobre la base de un activo desarrollo económico y social del país	
Objetivos específicos	Sectores PND
1. Consolidar el Estado de Derecho y reforzar la eficiencia y transparencia de la Administración Pública, acercándola a la ciudadanía y sus necesidades.	Gobernabilidad
2. Mejorar el estado de salud de la población, en especial a través del aumento de la calidad de la atención primaria	Salud y bienestar
3. Promover el acceso al empleo y el auto-empleo y dinamizar el mercado de trabajo garantizando la protección de los derechos de los trabajadores.	Empleo y formación profesional
4. Asegurar el acceso universal a la educación primaria, eliminar el analfabetismo y crear las condiciones para la protección e integración de adolescentes con necesidades educativas especiales, garantizando la equidad de género	Educación y formación
(...)	(...)

Nota: Los textos son adaptaciones de casos reales. No se cuestiona la calidad de la formulación de tales objetivos.

³⁰ Este ejemplo ha sido reconstruido tomando información de diferentes MAP avanzados o firmados y de los planes nacionales de desarrollo o estrategia sectoriales de los propios países.

³¹ Es posible que el PND contenga un único objetivo en su nivel superior como objetivo global u objetivo marco del PND. A los efectos del MAP, el análisis de los resultados de desarrollo relevantes comienza, *al menos*, en un segundo nivel.

EN LA PRÁCTICA....

En ocasiones, el PND contiene resultados de desarrollo de carácter muy general o concatena distintos efectos del mismo nivel.

Ejemplo:

Objetivo: *Asegurar el acceso universal a la educación primaria, eliminar el analfabetismo y crear las condiciones para la protección e integración de adolescentes con necesidades educativas especiales, garantizando la equidad de género.*

El objetivo anterior es realmente un agregado de objetivos, es decir, combina distintos resultados equiparables. En ese caso:

- a) Habría que “bajar” un nivel en la lógica de planificación del PND. Bien como objetivos sectoriales, bien bajo el nombre de líneas estratégicas u otro similar, es posible encontrar enunciados de resultados de desarrollo más adecuados a partir de los cuales alinearse.

Para el ejemplo anterior:

Objetivo: *Asegurar el acceso universal a la educación primaria, eliminar el analfabetismo y crear las condiciones para la protección e integración de adolescentes con necesidades educativas especiales, garantizando la equidad de género.*

Ejes de intervención:

- 1.- Universalizar el acceso a la educación primaria (1º a 6º curso)
- 2.- Erradicar el analfabetismo de adultos
- 3.- Integrar a menores con necesidades educativas especiales
- 4.- Reducir las disparidades de género en el acceso a la educación

- b) Es posible que el propio PND remita a documentos de referencia en los que estos resultados son enunciados de manera más explícita y clara (planes sectoriales, por ejemplo)³².

Para los objetivos del PND referidos a salud y educación, las estrategias de salud y bienestar (ESB) y de Educación y formación (EEF) resultan ser más APROPIADAS que el PND para reflejar los resultados de desarrollo en esos dos sectores a los efectos de alinearse con el país. De este modo, tales resultados pasan a formar parte de la estructura de planificación de referencia para el establecimiento del MAP. Modificando la Figura 1 anterior, sería:

Figura 2. Estructura de programación del país (un único nivel) combinando PND y estrategias sectoriales según terminología PND país (color rojo) y terminología CAD (color azul)

Objetivos específicos // IMPACTO – Efectos de desarrollo a largo plazo	Sector	Doc. referencia
1. Consolidar el Estado de Derecho y reforzar la eficiencia y transparencia de la Administración Pública, acercándola a la ciudadanía y sus necesidades.	Gobernabilidad	PND
2. Garantizar la atención integral de salud por ciclos de vida, oportuna y sin costo para la población usuaria.	Salud	ESB
3. Promover el acceso al empleo y el auto-empleo y dinamizar el mercado de trabajo garantizando la protección de los derechos de los trabajadores.	Empleo y formación profesional	PND

³² Tal es el caso, por ejemplo, del Plan Quinquenal de El Salvador en el sector educativo. Bajo el objetivo genérico de “Contar con una población sana, educada y productiva, que tenga la capacidad y las oportunidades adecuadas para desarrollar plenamente sus potencialidades y para convertirse en la base principal de nuestro desarrollo”, más adelante remite en materia de educación al Plan 20-21.

4. Universalizar el derecho a la educación de la población en edad escolar, adultos analfabetos y menores con necesidades educativas especiales, atendiendo a la equidad de género.	Educación	EEF
(...)	(...)	(...)

Nota: No priman los objetivos de las estrategias sectoriales a los del PND por la calidad de la formulación, sino por valorarse las estrategias en las que son establecidos como un referente para la agenda de desarrollo (apropiación).

Para cada uno de los impactos previstos es necesario avanzar en la secuencia de planificación. Así, por ejemplo, para el objetivo del país focalizado en el sector *gobernabilidad*, el PND establece seis líneas estratégicas (según la terminología del país), líneas que son consideradas en este ejemplo como efectos directos (ver Figura 3).

Figura 3. Estructura de programación del país a nivel de impacto y efectos directos
(terminología CAD)

IMPACTO	Sector	Doc. referencia
1. Consolidar el Estado de Derecho y reforzar la eficiencia y transparencia de la Administración Pública, acercándola a la ciudadanía y sus necesidades.	Gobernabilidad	PND
EFFECTOS DIRECTOS		Doc. referencia
1.1. Refuerzo de la capacidad y eficiencia del sistema legal y judicial y de protección de los derechos y libertades de la ciudadanía		PND
1.2. Reforma de las instituciones públicas para responder mejor a las necesidades del usuario		PND
1.3. Descentralización de la Administración Pública a niveles departamentales y locales próximos a la ciudadanía		PND
1.4. Modernización de los sistemas de gestión de las finanzas públicas, con mayor rigor y transparencia en los procedimientos		PND
1.5. Reestructuración del sistema de planificación de la Administración Central		PND
1.6. Reestructuración del sistema de gestión de recursos humanos de la Administración Central		PND

Pues bien, estos dos niveles de impacto y efectos directos u *outcomes* serían los que deberían figurar en las columnas de “entrada” de las matrices propuestas en la metodología MAP, en las Etapas 1 y 2 (alineamiento, armonización, etc.).

Figura 4. Selección de objetivos (impacto) y resultados (efectos directos) del PND y otros documentos de programación del país para las primeras columnas de las matrices MAP (terminología MAP y correspondencia con terminología CAD)

OBJETIVOS GENERALES del PND – Relación con ODM (IMPACTO)	RESULTADOS DESARROLLO en el PND (OUTCOMES, Efectos directos a medio y largo plazo)	Estrategia / Política sectorial país	Sector PND	Sector PD
1. Consolidar el Estado de Derecho y reforzar la eficiencia y transparencia de la Administración Pública, acercándola a la ciudadanía y sus necesidades. ODM: (no aplica)	1.1. Refuerzo de la capacidad y eficiencia del sistema legal y judicial y de protección de los derechos y libertades de la ciudadanía 1.2. Reforma de las instituciones públicas para responder mejor a las necesidades del usuario 1.3.. Descentralización de la Administración Pública a niveles departamentales y locales próximos a la ciudadanía 1.4. Modernización de los sistemas de gestión de las finanzas públicas, con mayor rigor y transparencia en los procedimientos 1.5. Reestructuración del sistema de planificación de la Administración Central 1.6. Reestructuración del sistema de gestión de recursos humanos de la Administración Central	Plan Nacional de Desarrollo	Gobernación	Gobernabilidad democrática
2. Garantizar la atención integral de salud por ciclos de vida, oportuna y sin costo para la población usuaria	(...)	Estrategia de Salud	Salud y bienestar	Servicios sociales básicos: Salud
(...)				
4. Universalizar el derecho a la educación de la población en edad escolar, adultos analfabetos y menores con necesidades educativas especiales, atendiendo a la equidad de género. ODM: 2	4.1. Universalizar el acceso a la educación primaria obligatoria (1º a 6º) atendiendo al déficit de matriculación de las niñas 4.2. Erradicar el analfabetismo entre la población adulta, con especial atención a las mujeres 4.3. Integrar a menores con necesidades educativas especiales en el sistema escolar 4.4. Reducir las disparidades de género, geográficas (urbano, rurales) y étnicas en la continuidad escolar (años de escolaridad) 4.5. Reforzar la capacidad administrativa, de gestión y de inspección escolar.	Estrategia de educación	Educación y formación	Servicios sociales básicos: Educación

¡ATENCIÓN! EN LA PRÁCTICA...

En algunos casos, no es necesario iniciar el análisis para el establecimiento del MAP a partir de TODOS los objetivos que constan en la planificación del país, en sus dos niveles de impacto y efectos directos, y/o “arrastrarlos” en todos y cada uno de los pasos y sus matrices.

En la práctica, y en función de la experiencia, la Nota de concepto puede haber adelantado resultados / sectores más o menos prioritarios, o incluso descartar varios de ellos. Ahora bien, aunque la Nota de concepto puede adelantar cierta concentración por resultados / sectores, **no debe escatimar en lo fundamental el debate y comunicación de tales avances, por lo que debe ser revisada y validada en el seno del GEC.**

Por otro lado, la propia secuencia de *apropiación* → *alineamiento + armonización donantes* → *armonización intra CE + ventaja comparativa* tiene la finalidad de ir descartando, paso a paso, algunos resultados / sectores que no superan con éxito el filtro de valoración. En ese sentido, la metodología en los pasos 1 al 5 aporta una secuencia **práctica, común, sistemática y transparente para la identificación de los resultados de desarrollo finalmente prioritarios para la cooperación española** que formarán parte de la **Matriz indicativa de resultados** (paso 6) y articularán la GpRD del MAP y su rendimiento de cuentas.

2º) DECIDIR sobre los resultados de desarrollo de los documentos de planificación del país a incorporar al Marco de Resultados del MAP

Finalmente, ¿sobre qué resultados y sectores la cooperación española decide actuar y estar presente? Como hemos visto, la metodología propone distintos pasos para analizar y valorar acerca de alineamiento, armonización, etc. (secuencia de pasos 1 al 3) que resultan en una decisión final a propósito de los resultados y sectores de actuación (paso 4). Este paso 4 ultima la selección de los impactos y efectos directos (en muchos casos, sectorialmente vinculados) sobre los cuales se concentrará la contribución del MAP, decisión que será propuesta y debatida en el seno del Grupo Estable de Coordinación y validada por sede.

En nuestro ejemplo, como resultante de las etapas metodológicas:

- En primera instancia, fueron seleccionados los objetivos generales 1 y 4 referidos a gobernabilidad y educación; y descartados los objetivos generales 2 y 3 referidos a los sectores de salud, y empleo y formación profesional, según terminología sectorial del país.
- En segunda instancia, para los objetivos generales 1 y 4 referidos a gobernabilidad y educación, a su vez fueron seleccionados los resultados de desarrollo (*outcomes*) que figuran sombreados en la Figura 5 y que pasarían a representar los efectos directos acordados con los que el MAP estaría alineado y a los que pretende contribuir. El producto final resultante sería, por lo tanto, el de la Figura 6 posterior.

Figura 5. Decisión sobre RESULTADOS/SECTORES

OBJETIVOS GENERALES del PND – Relación con ODM (IMPACTO)	RESULTADOS DESARROLLO en el PND (OUTCOMES, Efectos directos a medio y largo plazo)	Estrategia / Política sectorial país	Sector PND	Sector PD
1. Consolidar el Estado de Derecho y reforzar la eficiencia y transparencia de la Administración Pública, acercándola a la ciudadanía y sus necesidades.	1.1. Refuerzo de la capacidad y eficiencia del sistema legal y judicial y de protección de los derechos y libertades de la ciudadanía	Plan Nacional de Desarrollo	Gobernación	Gobernabilidad democrática
ODM: (no aplica)	1.2. Reforma de las instituciones públicas para responder mejor a las necesidades del usuario			
	1.3.. Descentralización de la Administración Pública a niveles departamentales y locales próximos a la ciudadanía			
	1.4. Modernización de los sistemas de gestión de las finanzas públicas, con mayor rigor y transparencia en los procedimientos			
	1.5. Reestructuración del sistema de planificación de la Administración Central			
	1.6 Reestructuración del sistema de gestión de recursos humanos de la Administración Central			
2. Asegurar el acceso universal a la educación primaria, eliminar el analfabetismo y crear las condiciones para la protección e integración de adolescentes con necesidades educativas especiales, garantizando la equidad de género.	2.1. Universalizar el acceso a la educación primaria obligatoria (1º a 6º) y de calidad	Estrategia de educación	Educación y formación	Servicios sociales básicos: Educación
ODM: 2	2.2. Erradicar el analfabetismo entre la población adulta			
	2.3. Integrar a menores con necesidades educativas especiales en el sistema escolar			
	2.4. Reducir las disparidades de género y geográficas en el acceso a la educación			
	2.5 Reforzar la capacidad administrativa, de gestión y de inspección escolar.			

RECORDATORIO**Paso 4: Matriz de DECISIÓN DE LA ESTRATEGIA DE ASOCIACIÓN**

- ❖ Es la Matriz que refleja la TOMA DE DECISIONES fundamentada en la ETAPA 1 de DIAGNÓSTICO (pasos 1 a 3).
- ❖ El proceso en esta ETAPA2 de DECISIONES ESTRATÉGICAS (pasos 4 y 5) será debatido y propuesto en el seno del Grupo Estable de Coordinación, bajo la facilitación de la OTC.
- ❖ El punto de partida para la decisión acerca de los SECTORES de ACTUACIÓN será la propuesta que realice el PAÍS SOCIO.

Figura 6. SELECCIÓN final de RESULTADOS/SECTORES a incorporar al Marco de Resultados del MAP (paso 6)

OBJETIVOS GENERALES del PND – Relación con ODM (IMPACTO)	RESULTADOS DESARROLLO en el PND (OUTCOMES, Efectos directos a medio y largo plazo)	Estrategia / Política sectorial país	Sector PND	Sector PD
1. Consolidar el Estado de Derecho y reforzar la eficiencia de la Administración Pública, acercándola a la ciudadanía y sus necesidades, y asegurar la transparencia y responsabilidad en la formulación de las políticas y gestión de los recursos públicos. ODM: (no aplica)	1.1. Refuerzo de la capacidad y eficiencia del sistema legal y judicial y de protección de los derechos y libertades de la ciudadanía 1.2. Descentralización de la Administración Pública a niveles departamentales y locales próximos a la ciudadanía 1.3. Modernización de los sistemas de gestión de las finanzas públicas, con mayor rigor y transparencia en los procedimientos.	Plan Nacional de Desarrollo	Gobernación	Gobernabilidad democrática
2. Asegurar el acceso universal a la educación primaria, eliminar el analfabetismo y crear las condiciones para la protección e integración de adolescentes con necesidades educativas especiales, garantizando la equidad de género. ODM: 2	2.1. Universalizar el acceso a la educación primaria obligatoria (1º a 6º curso) y de calidad 2.4. Reducir las disparidades de género y geográficas en el acceso a la educación 2.5. Reforzar la capacidad administrativa, de gestión y de inspección escolar.	Estrategia de educación y formación	Educación y formación	Servicios sociales básicos: Educación

3º) FORMULACIÓN adecuada de los resultados de desarrollo, indicadores y líneas de base asociados en el Marco de Resultados del MAP

A partir de esa decisión, la Etapa3 inicia el establecimiento propiamente dicho del Marco de Resultados del MAP bajo un enfoque de GpRD (paso 6) y con la formulación adecuada. Ver ejemplo de *Matriz 6.1. Marco indicativo de resultados de desarrollo* en página siguiente.

Matriz 6.1. MARCO INDICATIVO DE RESULTADOS DE DESARROLLO - MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

Matriz 6.1. MARCO INDICATIVO DE RESULTADOS DE DESARROLLO - MATRIZ DE PLANIFICACIÓN								Nivel operativo		Fecha revisión: _____
CORRELACIÓN SECTORIAL			IMPACTO EN EL PAÍS					(vinculación con Planes Operativos actores de la CE)		
SECTOR PND	SECTOR según PD CE	OBJETIVO específico del Sector PD al que corresponde	OBJETIVOS GENERALES del PND – Relación con ODM (IMPACTO)	RESULTADOS DESARROLLO a los que contribuye la CE (OUTCOMES, Efectos directos a medio y largo plazo)	INDICADOR (CON META)	LÍNEA DE BASE	FUENTE VERIF.	Actor(es) de la Cooperación española implicados	Instrumento empleado o previsto, según nomenclatura III PD	Principales intervenciones de Desarrollo de la CE asociadas a cada Resultado de desarrollo
Gobernación	Gobernabilidad democrática	OE. 3. Apoyar la institucionalidad democrática territorial y el fortalecimiento de los entes locales	1. Consolidar el Estado de Derecho y reforzar la eficiencia de la Administración Pública, acercándola a la ciudadanía y sus necesidades, y asegurar la transparencia y responsabilidad en la formulación de las políticas y gestión de los recursos públicos	1.1. Refuerzo de la capacidad y eficiencia del sistema legal y judicial y de protección de los derechos y libertades de la ciudadanía	I.1. Reducir al 75% los delitos impunes en 2012; y al 50% en 2015.	LB.1. El 94% de los delitos quedaron impunes en 2008	Evaluación prevista por UNDP en 2012	AECID	Apoyo presupuestario sectorial, junto a Suecia	Proyecto de gobernabilidad AECID
				1.2. Descentralización de la Administración Pública a niveles departamentales y locales próximos a la ciudadanía	I.1. Aprobada en 1er semestre de 2012 la Ley de la regulación de transferencia de competencias a la Administración Local I.2. Los departamentos y municipios del Plan de Descentralización reciben de la Administración Central los recursos presupuestarios previstos en la norma en el primer trimestre de cada año (metas: 2012, el 40% de los departamentos y 30% de municipios; 2013: 60% y 50%; 2014: 75% y 60%)	LB.1. Inexistencia de un marco regulatorio a nivel de la Administración local LB.2. Los departamentos y municipios no disponen de asignación presupuestaria de la Administración Central acorde al desarrollo de sus competencias.	FV1.1.Boletín Oficial del Gobierno Fv1.1.Memoria Plan Descentralización FV2.1.Reportes de los presupuestos generales FV2.2.Encuesta a muestra significativa de Departamentos y Municipios	AECID Agencia Catalana de Cooperación Mº Justicia	Asistencia técnica	Proyecto de apoyo a las PYMES del Departamento regional de XXXX
					I.3. (...)	LB.1. (...)				
			2.(...)	(...)						
				(...)						

Con carácter general, el establecimiento del MAP no supone “crear” nuevos indicadores, sino “identificar” los adecuados existentes. Como se ha indicado en la metodología, los indicadores y las fuentes provienen en primera instancia del PND y estrategias del país socio.

Si el PND y estrategias del país no dispusiera de indicadores (o de los adecuados):

1º Adoptar indicadores de metas de los ODM o de informes de organismos internacionales de desarrollo.

2º No obstante lo anterior, en línea con los compromisos de la Agenda de Eficacia, debe considerarse en consulta con otros donantes incorporar un resultado de desarrollo en el sector apropiado orientado a fortalecer el sistema nacional de estadística/información acerca de sus planes de desarrollo.

Reflejar las principales intervenciones existentes o que se prevé realizar. Si aún no se han definido intervenciones, se irán incorporando en las sucesivas revisiones de esta matriz a medida que se vayan definiendo formalmente.

EJEMPLO DE CUESTIONARIO SOBRE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA EN EL PAÍS COMO INSUMO PARA LA VALORACIÓN DE LA VENTAJA COMPARATIVA

[Este cuestionario puede ser contestado no solamente por actores de la CE en el país, sino por el propio país socio (gobierno, organizaciones de la sociedad civil) y otros donantes. Fue diseñado y empleado por la OTC de Bolivia para el establecimiento del MAP]

NOMBRE ENTIDAD (no es necesario, es voluntario):

P.1. Entre la siguiente lista de atributos, señale de manera ordenada del 1 al 8 cuáles son los que mejor caracterizan a Cooperación Española (CE) en el país. Teniendo en cuenta que 1 señala el atributo que más caracteriza a la CE y 8 el atributo que menos caracteriza a la CE en el país. En la segunda columna de respuesta, indique el sector donde considera que dicha cualidad es más representativa.

	Indique sector
1.1. Capacidad de incidir en el gobierno en nombre de otros donantes.	
1.2. Trabajo estratégico orientado a resultados a Largo plazo	
1.3. Estrategias sectoriales clarificadas	
1.4. Coordinación entre donantes	
1.5. Capacidad de iniciativa	
1.6. Capacidad de auto-evaluación de la gestión de la CE	
1.7. Capacidad de flexibilidad ante nuevas demandas del sector o del Gobierno.	
1.8. Capacidad de construir consensos mediante el trabajo en equipo.	

P.2. Indique en qué manera los siguientes rasgos definen mucho, bastante, poco o nada a su juicio los recursos humanos de la Cooperación Española en el país. Marque con un aspa.

	Mucho	Bastante	Poco	Nada	NS/NC
2.1. Facilitan respuestas de dominio útil					
2.2. Conocimiento técnico					
2.3. Transferencia de conocimientos y de información					
2.4. Grado de motivación					
2.5. Capacidad de generar iniciativas					
2.6. Capacidad de comprender el entramado sociocultural del sistema público actual.					

P.3. Indique los tres retos más importantes a los que considera se enfrenta la Cooperación Española a futuro *[listar según especificidades del país]*.

3.1. Reducir costes de transacción	
3.2. La OTC como órgano de conexión entre ONGD españolas, CCAA, Municipios, etc. y las políticas nacionales	
3.3. Focalización geográfica	
3.4. La OTC como órgano que conecte entre las ONG y la estrategia nacional	
3.5. Focalización de sectores	
3.6. El actual proceso de descentralización en el país	
3.7. Mejora en la cualificación de los RR/HH	
3.8. Coherencia de políticas con el resto de políticas españolas que afectan a los países socios.	
3.9. Fortalecimiento en sistemas de igualdad.	
3.10. Otros, indicar:	
3.11. No tienen ningún reto	
3.12. NS/NC	

Es importante intente contestar TODAS las preguntas. Muchas gracias.

EJEMPLO DE INCORPORACIÓN DEL SECTOR PRIVADO EN EL PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DEL MAP DESDE UN ENFOQUE INCLUSIVO.

[El presente ejemplo ha sido elaborado por la OTC de Angola y recoge la experiencia en dicho MAP]

El proceso de elaboración del Marco de Asociación en Angola se ha caracterizado por el buen diálogo con todos los diferentes actores de relevancia, entre ellos el Gobierno de Angola, los actores de la CE, otros donantes, agencia NNUU y sociedad civil local, donde la OTC ha tenido un papel activo de facilitador y articulador. Se ha contemplado una visión amplia del concepto de actores de la CE, incluyendo no solo las entidades que directamente trabajan con fondos AECID o que colaboren con ella, sino también todos aquellos que pueden ser de relevancia para el alcance de los resultados de desarrollo, como por ejemplo las organizaciones de la sociedad civil local que han participado constantemente en el proceso.

Así, existe un esfuerzo importante por parte de la OTC por integrar en el diálogo al sector privado, sector fundamental en un país como Angola, de renta media y crecimiento acelerado poco equitativo y donde el peso de la ayuda en el presupuesto del Estado es limitado (entre el 0.4% y 4%). En relación a la Coherencia de Políticas para el Desarrollo, es escasa la presencia de la Administración General de Estado y hasta la fecha se desconocen los fondos que canalizan las empresas españolas a través de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

En el pasado reciente algunas empresas han colaborado en proyectos de cooperación, proporcionando asistencia técnica especializada, aunque se entiende que actualmente ninguna se pueda considerar socio activo de la CE en Angola.

En el terreno se mantiene una coordinación constante con la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Luanda, contando con su representación en todas las reuniones del Grupo Estable de Coordinación. Aprovechando esta buena interlocución y la existencia de mecanismos de diálogo constantes con el sector privado, se está trabajando para promocionar acciones conjuntas (alianzas publico-privadas) de todos los actores presentes en Angola, alineadas con las áreas estratégicas y para coordinar las políticas de desarrollo tendentes a la consecución de los resultados propuestos, desde un enfoque inclusivo que considera *“la iniciativa empresarial como mecanismo fundamental para hacer que la población pobre participe en la generación de riqueza y de empleos mediante la actividad económica”* (Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012).

En conjunto con la Oficina Económica y Comercial y la Unidad de Empresa y Desarrollo de la AECID, se está trabajando en la definición de requisitos y de criterios de elegibilidad de los potenciales socios privados de la CE (como puede ser el GLOBAL COMPACT y/o los criterios de la OCDE), trabajo que culminará en la organización de un Seminario sobre Responsabilidad Social Corporativa a realizarse en el primer cuatrimestre del 2011, con el objetivo de acercar el sector empresarial a la agenda de desarrollo, establecer espacios de diálogo entre actores, facilitar alianzas y sentar las bases para un papel más activo de las empresas en la cooperación al desarrollo y a medio plazo, incluso que alguna de estas empresas forme parte del GEC.

EJEMPLO DE ACTA DE COMISIÓN MIXTA

[El presente ejemplo de acta de COMIX es genérico y debe ser adaptado a la particularidad de cada contexto. Incorpora notas aclaratorias en varios apartados. El ejemplo que aquí se presenta se centra en el MAP como eje central del acuerdo, pero según tenga el carácter la COMIX correspondiente, en ella pueden refrendarse otro tipo de acuerdos. Para no particularizar, se ha empleado la expresión genérica “país” o “el país” para referirse al nombre del hipotético país, o bien se ha hecho uso de la nomenclatura xxxx. En la web del MAEC se van publicando periódicamente los MAP aprobados, por lo que es posible consultar allí ejemplos reales de actas de COMIX]

ACTA DE LA XII REUNIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA HISPANO-xxxxxxx (país) DE COOPERACIÓN

1.- INTRODUCCIÓN

El díade.....de 201x se firmó en xxxx el Acta de la XIV Reunión de la Comisión Mixta Hispano-xxxx de Cooperación, prevista tanto en el Convenio Básico de Cooperación de 19xx como en el Acuerdo Complementario General de Cooperación del 31 de octubre de 19xx.

En este contexto ambas partes acordaron trabajar conjuntamente en el desarrollo de un programa de cooperación en áreas de interés común para los próximos cuatro/cinco años que se recogen en el documento Marco de Asociación con el país.

El Acta fue firmada por.....

La relación completa de participantes de ambas delegaciones figura como Anexo I de este Acta.

Ambas delegaciones resaltaron las excelentes relaciones de amistad entre España y *el país*, que en el ámbito de la cooperación para el desarrollo se han visto fortalecidas durante el período de vigencia de la XIII Comisión Mixta.

2.- MARCO DE ACTUACIÓN

La Delegación *del país* informó que la política de cooperación internacional se enmarca en el contexto de la reforma administrativa financiera e institucional que se ha puesto en ejecución en los últimos años, entre las que se destaca la relativa a la creación del órgano xxxx de Cooperación Internacional mediante decreto, como institución nacional responsable de establecer las políticas en materia de Cooperación Internacional no reembolsable, adscrita a la Secretaría/Ministerio xxxxxx.

Entre otras funciones y atribuciones le corresponde:

---- (funciones y atribuciones)

La Delegación *del país* entiende que el Acta de la Comisión Mixta, y el Marco de Asociación que la integra, deben ser flexibles para incorporar aspectos del Plan Nacional de Desarrollo que puedan ser objeto de desarrollo con posterioridad a la firma del mismo.

El PND contempla:

---- (líneas básicas)

El país ha logrado crear capacidades locales en varios ámbitos, gracias a la cooperación internacional y a experiencias exitosas en la aplicación de políticas y programas de desarrollo. En este sentido, la Delegación *del país* manifestó su especial interés en compartir estas experiencias con otros países por medio de la cooperación triangular.

Como signataria de la Declaración de la Cumbre del Milenio del año 2000 y por el marcado interés nacional de continuar la lucha contra la pobreza, *el país* reafirmó su compromiso para el año 2015 de cumplir con los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

La Delegación Española informó sobre las políticas generales de cooperación del Gobierno de España contenidas en la Ley de Cooperación Internacional, aprobada el 7 de julio de 1998 y en el Plan Director para el período 2009-2012 (III Plan Director), aprobado por el Consejo de Ministros el 13 de febrero de 2009, así como en el artículo 32 de la Ley Orgánica de Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres aprobada el 2 de marzo de 2007, elementos básicos de un modelo común y compartido, reflejado en el Pacto de Estado contra la Pobreza que fue firmado por todos los partidos políticos con representación parlamentaria junto a la Coordinadora de ONG para el Desarrollo (CONGDE).

El objetivo del III Plan Director es contribuir a un progreso sustancial hacia el desarrollo humano sostenible y la erradicación de la pobreza, contando con una ayuda más eficaz como principal estrategia. En este sentido, la política española de cooperación se basa en los siguientes elementos, que tienen como hilo conductor la mejora de la eficacia de la ayuda al desarrollo.

- La Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo (2005) y el Programa de Acción de Accra (2008), que definen los principios básicos con cuya adopción se podrá alcanzar una mayor eficacia en la ayuda y diseña la hoja de ruta de las políticas de desarrollo para donantes y socios en los próximos años.
- El Código de Conducta de la UE relativo a la división del trabajo en el ámbito de la política de desarrollo (2007): Con su aplicación se podrá cumplir de manera progresiva el compromiso de aumentar la complementariedad y organizar una verdadera división del trabajo entre los donantes.

La Delegación Española recordó que en el III Plan Director, el país recibe la consideración de País A/B/C o de Asociación *Amplia/Focalizada/Para la consolidación de logros de desarrollo*, en base al potencial de este país como socio de desarrollo, así como a la tradicional presencia y capacidad institucional desplegada por la Cooperación Española. Esta clasificación supone que el país seguirá siendo uno de los principales socios de España en materia de cooperación al desarrollo en los próximos años, con el uso de un amplio espectro de instrumentos.

Este Acta de Comisión Mixta integra el documento de Marco de Asociación *país-España*, con el que se pretenden impulsar los principios de apropiación, alineamiento con las instituciones y los procesos de desarrollo locales, armonización, gestión para resultados de desarrollo y la mutua rendición de cuentas.

El Marco de Asociación es una estrategia compartida con país hacia objetivos y visiones comunes de desarrollo humano y erradicación de la pobreza. Integra al máximo de actores posible con potencial impacto sobre el desarrollo, y busca mantener un estrecho diálogo y trabajo conjunto tanto con *el país* (gobierno, instituciones, parlamentos y sociedad civil), como con otros donantes, así como reforzar la coordinación entre los propios actores de la Cooperación Española.

El Marco de Asociación consta de dos documentos: un documento de Lineamientos Generales (anexo a este Acta, y parte integrante de la misma), y un documento de Desarrollo Técnico del mismo. El documento de lineamientos generales recoge aspectos esenciales tales como el Marco de Resultados de Desarrollo, los compromisos en materia de Eficacia de la Ayuda de la Cooperación Española, las bases para el análisis de la Coherencia de Políticas para el Desarrollo, y los mecanismos de rendición de cuentas mutua. El documento técnico deberá estar finalizado en xxxx, y desarrollará en mayor detalle los elementos técnicos del Marco de Asociación. El documento de desarrollo técnico de Marco de Asociación requerirá de la firma adicional por parte de la xxxx y de España (representada en la

Si fuera el caso de un MAP que, por circunstancias especiales ha tenido que firmarse antes de su finalización (ver apdo. 1.2 del manual), debería incorporarse en el acta de la COMIX un párrafo similar al propuesto en letra cursiva, de forma que quede constancia que el desarrollo de los elementos que no han sido contemplados en el documento MAP que integrará la COMIX se emplazan a un documento posterior.

figura del embajador)”

Las principales vías a través de las cuales se instrumentarán las actuaciones de cooperación amparadas en la presente Comisión Mixta son:

- Cooperación regional con los países xxxx, impulsada por la Agencia Española de Cooperación Internacional y para el Desarrollo (AECID) en colaboración con otros organismos de la Administración Pública española, concretada en el Programa de Cooperación Regional xxxxx.
- Cooperación bilateral, ejecutada con fondos españoles procedentes de la AECID, distintos Ministerios y Administraciones Territoriales españolas (directamente o a través de organizaciones no gubernamentales)
- Cooperación multilateral, canalizada a través de organismos internacionales.

Ambas delegaciones constataron la existencia de grandes coincidencias entre los objetivos de desarrollo del Gobierno de xxxx y las prioridades del III Plan Director de la Cooperación Española, subrayando la delegación xxxx su conformidad con las áreas de trabajo de ésta en xxxxxx.

Igualmente, ambas delegaciones señalaron la necesidad de mejorar la eficacia de la ayuda observando los siguientes elementos:

La necesidad de que la agenda internacional común de desarrollo, marcada principalmente por los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), la Declaración de París sobre eficacia de la ayuda al desarrollo y el Programa de Acción de Accra, se refleje en el PND y en las estrategias sectoriales y de desarrollo institucional del país, en las prioridades y en la gestión de la ayuda al desarrollo.

La importancia de contar con un mecanismo eficaz de seguimiento y evaluación de la cooperación internacional para el desarrollo cuyos productos sean accesibles y compartidos con la población del país y los actores internacionales de desarrollo, reforzando la gestión para resultados en el proceso de seguimiento y evaluación de las políticas y programas públicos *del país*.

La necesidad de contar con mecanismos de coordinación efectiva de los actores de cooperación, liderados por las autoridades *del país* competentes, más allá del intercambio de información entre donantes.

La necesidad de avanzar en el fortalecimiento de las instituciones *del país*, apoyando la creación o consolidación de capacidades, especialmente en el ámbito de la planificación y la coordinación intra e interinstitucional.

3.- CONSIDERACIONES FINALES

Según figura en el III Plan Director de la Cooperación Española, y en el marco de la rendición mutua de cuentas, el presente Marco de Asociación contará con una evaluación final y en su caso intermedia por parte de un organismo independiente local acordado conjuntamente, y cuyos resultados serán difundidos y publicados tanto en el país como en España.

Es importante que haya una referencia explícita en el acta a que el MAP será evaluado, al menos a su finalización, por un organismo independiente.

La Delegación Española agradeció al Gobierno *del país* su hospitalidad para la celebración de los trabajos de preparación del Acta de Comisión Mixta.

Hecha y suscrita en la ciudad de xxxx, *país*, en N^º ejemplares originales en español, igualmente válidos, a los días del mes de.....de 201....

Por *el país*

Por el Gobierno del Reino de España

ANEXOS:

- Anexo 1: Listado de participantes
- Anexo 2: Documento Marco de Asociación

ANEXO 10.- EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA GEOGRÁFICA EN LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA: AVANCES Y APRENDIZAJES

El proceso de establecimiento de los Marcos de Asociación no es el primer ejercicio de planificación país que enfrenta la Cooperación Española, sino la continuación del proceso que durante el periodo 2005-2008 se concretó en los DEP (Documentos de Estrategia País) y los PAE (Planes de Actuación Especial).

La elaboración de los DEP y los PAE supuso el primer esfuerzo común, coordinado y homogéneo -en cuanto a la metodología -de planificación de los recursos de todos los actores de la Cooperación Española presentes en cada país en función de objetivos comunes. Los DEP y los PAE fueron, asimismo, las primeras herramientas de planificación que intentaron aterrizar los principios de eficacia de la ayuda en su aplicación geográfica y de manera complementaria con la planificación sectorial. Fueron el resultado de un proceso liderado en terreno por las OTC de la AECID, pero participado por todos los actores españoles de desarrollo en sede y en terreno, con la vocación de construir una cultura de planificación, seguimiento y evaluación continuos en el sistema español de la ayuda al desarrollo.

Así pues, el proceso Marcos de Asociación hereda la experiencia adquirida por el sistema de la Cooperación Española en el periodo anterior. Se construye sobre el trabajo previo y enfrenta el reto de incorporar tanto las lecciones extraídas del proceso DEP y PAE (gracias sobre todo al ejercicio de seguimiento DEP/PAE realizado en 2008³³), como la evolución de la agenda de eficacia de la ayuda, que vertebró la apuesta estratégica del Plan Director 2009-2012 y la puesta en práctica de las Estrategias Sectoriales en la aplicación de las prioridades sectoriales y horizontales. Esta evolución de la agenda de eficacia se fundamenta a nivel internacional en la Declaración de París y en la Agenda de Acción de Accra, y a nivel europeo en el Consenso Europeo de Desarrollo y el Código de Conducta relativo a la División del Trabajo en el ámbito de la política de desarrollo, así como las iniciativas vinculadas a su implementación, específicamente la *Fast Track Initiative on Division of Labour*.

Los DEP/PAE fueron el primer proceso integrado de planificación estratégica geográfica en la historia de la Cooperación Española

Algunas recomendaciones extraídas del seguimiento DEP/PAE para futuros ciclos de planificación:

- Elaborar los diagnósticos de cada país de manera conjunta con otros donantes y asumiendo diagnósticos elaborados por el propio país socio siempre que sea posible.
- Sincronizar los ciclos de vigencia de la planificación de la Cooperación Española con los ciclos del país socio (programático, político, presupuestario).
- La Cooperación Española debería adoptar estrategias elaboradas por el país socios y/o de manera conjunta con otros donantes.
- Es necesaria la mayor implicación de las contrapartes (el país socio en todos sus niveles) en la planificación. Es necesario un mayor diálogo con los socios.
- Incorporar previsiones financieras plurianuales para facilitar la previsibilidad y estabilidad de la AOD española en el país.
- La elaboración del diagnóstico y la propuesta estratégica de la Cooperación Española debe ser responsabilidad compartida de todos los actores de desarrollo españoles activos en el país bajo la coordinación de la AECID.

³³ El Informe de Seguimiento DEP/PAE completo se ha distribuido anteriormente y está disponible en la web del MAEC.

- El documento de planificación debe proponer objetivos, metas e indicadores que permitan el seguimiento de los resultados que se logren y la rendición de cuentas así como una previsión de recursos
- La planificación país debe someterse a ejercicios de seguimiento y evaluación, al menos, cada dos años.
- La correspondencia de la asignación de los recursos con las líneas priorizadas en los marcos estratégicos debe mejorarse.

El Marco de Asociación es un salto cualitativo en la relación con los socios, es la evolución de los DEP y PAE y aprende de ellos, profundizando en los siguientes aspectos:

- Los resultados de desarrollo. Los Marcos de Asociación son pieza capital del sistema de gestión para resultados de desarrollo de la Cooperación Española. Son los resultados los que definen el programa de la Cooperación Española en un país, resultados que serán, en la medida en que existan, los mismos que identifica el país socio para su desarrollo.
- La apropiación por parte del socio. La apropiación en sentido amplio en línea con la Agenda de Acción de Accra, apropiación democrática y local.
- El alineamiento de la agenda y la gestión de la Cooperación Española con las prioridades y ciclos de los socios y el resto de donantes.
- La mejora en la armonización entre donantes en base a la complementariedad y la división del trabajo.
- Los mecanismos de diálogo en terreno; entre los actores de la Cooperación Española, de la Cooperación Española con otros donantes y, especialmente, con el país socio (gobierno, parlamento, sociedad civil...)
- La mutua rendición de cuentas sobre resultados de desarrollo, mejorando la transparencia en los flujos de la ayuda española, en las condicionalidades, en los criterios de desempeño de Eficacia de la Ayuda.
- La previsibilidad de los recursos.
- La flexibilidad, la planificación y seguimiento continuos, el sentido de proceso que hace avanzar a la Cooperación Española hacia una mayor eficacia³⁴, lejos de ser una foto fija de lo que existe es una imagen de aquello hacia lo que los actores de desarrollo españoles quieren avanzar conjuntamente.

³⁴ Es necesario reforzar la integración de las prioridades horizontales en la asociación con los países socios, en cumplimiento de la agenda de eficacia (*cruss cutting iusses*), para lo que se orientará a los actores facilitando pautas metodológicas mínimas.

ANEXO 11.- CALENDARIO DE ESTABLECIMIENTO DE MAP**CALENDARIO DE INICIO DEL PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE LOS MARCOS DE ASOCIACIÓN**

	2010		2011		2012	
	1 ^{er} sem	2 ^{do} sem	1 ^{er} sem	2 ^{do} sem	1 ^{er} sem	2 ^{do} sem
ASIA		Timor Oriental	Filipinas Vietnam	Camboya		
MEDITERRÁNEO Y MUNDO ÁRABE		Argelia Mauritania Túnez Egipto	Jordania TTPP Marruecos			
AFRICA SUBSA- HARIANA		Angola Etiopía Namibia Cabo Verde	Senegal Mozambique	Guinea Ecuatorial	Malí Níger	
AMÉRICA DEL SUR		Ecuador (*) Bolivia (*) Venezuela Uruguay (*)	Brasil Colombia	Paraguay Perú	Argentina	
AMÉRICA CEN- TRAL, MÉXICO Y CARIBE		El Salvador (*) Honduras Panamá CARICOM	Cuba Costa Rica Haití México	SICA	Guatemala Nicaragua República Domi- nicana	

(*) El Salvador aprobó su MAP el 13 de octubre de 2010; Bolivia el 8 de noviembre de 2010; Ecuador el 10 de noviembre de 2010 y Uruguay el 23 de febrero de 2011.