



La evaluación de la implementación de la Declaración de París por la Cooperación Española

ANEXOS AL INFORME FINAL

**Dirección General de planificación y evaluación de políticas de desarrollo
(DGPOLDE)**

Secretaría de Estado de Cooperación Internacional.

Diciembre de 2010

ANEXOS

- Anexo 1. Términos de Referencia.**
- Anexo 2. Marco institucional y organigramas de la cooperación española**
- Anexo 3. Preguntas de evaluación.**
- Anexo 4. Matriz de evaluación y opciones metodológicas**
- Anexo 5. Listado de informantes clave.**
- Anexo 6. Documentación consultada.**
- Anexo 7. Plan general de trabajo de la evaluación.**
- Anexo 8. Síntesis encuestas y análisis entrevistas: elementos críticos**
- Anexo 9. Equipo de evaluación REDCREA.**

ANEXO 1

Términos de referencia

Términos de Referencia para la Evaluación de la implementación de la Declaración de París (DP) por la Cooperación Española (CE)¹

1. Introducción

La Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas de Desarrollo (DGPOLDE) de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional (SECI) del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, dirige la realización de evaluaciones en el marco de las competencias asignadas en el RD. 765/2005 de 24 de Junio, Art.16.1 g),h).

La presente evaluación será gestionada de manera conjunta por entre la Unidad de Programación y Calidad de la AECID (UPC) y la División de Evaluación de la DGPOLDE.

La realización de esta evaluación de la implementación de la Declaración de París (DP) en la Cooperación Española (CE) hay que contextualizarla en el proceso internacional de evaluación de la DP. El propósito de la evaluación de la DP a nivel internacional es valorar las prácticas de los donantes, en este caso la CE, en la implementación de los compromisos de la DP para contribuir a un aumento de la eficacia de la ayuda en coherencia con nuestros compromisos asumidos en París (2005) y, sobre todo, con el nuevo impulso de la Agenda de Acción de Accra (2008).

La evaluación está comprometida en la Declaración de París (párrafo 11) y solicitada por la Agenda de Acción de Accra (párrafo 30, nota a pie de página). La decisión de realizar la evaluación responde a:

- Analizar los cambios en políticas, estrategias, iniciativas de los donantes y socios.
- Analizar si el cambio post París contribuye al desarrollo y a la reducción de la pobreza.
- Complementar las Encuestas de Seguimiento de los compromisos e informar el Foro de Alto Nivel en 2008 y 2011.
- Diferentes países están interpretando de forma diferente la aplicación de la Declaración de París.

De esta manera, la evaluación persigue:

- Profundizar en la comprensión de los hallazgos y resultados de la Encuesta de Seguimiento del CAD y los procesos de seguimiento que esté realizando la AECID referentes a la DP.
- Facilitar un aprendizaje global sobre la eficacia de la ayuda a través del proceso de evaluación y facilitar una implementación más eficaz de la DP.
- Realizar recomendaciones específicas a la CE y a la comunidad global.
- Complementar y fortalecer la bases para el principal foco de la fase II de la EDP (evaluaciones país).

Con esta finalidad, de forma muy sintética la evaluación a escala internacional trata de responder a los siguientes temas de interés:

- ¿Se están haciendo las cosas correctas? (pertinencia de las elecciones que el donante, en esta caso la CE, ha realizado para implementar sus compromisos).
- ¿Se están haciendo las cosas correctamente? (coherencia interna y eficacia de las acciones realizadas)

Finalmente, para la CE la realización de este ejercicio implica:

- reforzar la coherencia de los compromisos asumidos por la CE en la Declaración de París y con el nuevo impulso que ha supuesto la Agenda de Acción de Accra, en la que España ha sido una gran referencia;
- continuar manteniendo un papel estratégico en la aplicación de los compromisos de la Agenda de Acción de Accra, sin desvincularnos del proceso de reforma profundo en el que se están constituyendo los nuevos cimientos de una nueva arquitectura de la ayuda.

¹ Estos Términos de Referencia (TdR) son la adaptación al caso de la Cooperación Española de los TdR genéricos que es posible encontrar en <http://www.oecd.org/dataoecd/41/26/44383425.pdf>

La mayoría de los países donantes han participado ya en este proceso, ya sea en la primera fase I o en la segunda fase. España realizará este ejercicio como parte de la segunda fase junto con el resto de donantes que no lo hicieron en la primera². Lo hará a lo largo del año 2010, a medio camino en la implementación del III Plan Director, lo que arrojará una valiosa información sobre el logro de nuestros objetivos y la capacidad de nuestra Cooperación para cumplir con los compromisos de eficacia de la ayuda.

2. Antecedentes y motivación

La Declaración de París³ expresa un amplio consenso internacional desarrollado en los 15 años anteriores a 2005, y estipula que es fundamental establecer nuevas relaciones de asociación y métodos de trabajo entre países desarrollados y países en desarrollo si se desea mantener los volúmenes de la ayuda, invertirla bien, y asegurar los resultados del desarrollo.

La Declaración de París fue refrendada en el II Foro de Alto Nivel que tuvo lugar en París en el año 2005 por 52 donantes/agencias y países socios, junto con otros 30 organismos en el campo de la cooperación para el desarrollo (Naciones Unidas y otras agencias y organizaciones no gubernamentales multilaterales). La Declaración consiste en 56 “Compromisos de Asociación” y su objetivo es fortalecer tales “asociaciones” entre países donantes y países receptores de ayuda, con el fin de aumentar la eficacia de la ayuda y maximizar los resultados del desarrollo.

Un acuerdo para realizar evaluaciones independientes de su implementación se incorporó en la Declaración original y se confirmó en la Agenda de Acción de Accra en 2008.⁴ La primera fase de la Evaluación⁵ tuvo lugar entre marzo de 2007 y septiembre de 2008, con la finalidad de facilitar información sobre el “CÓMO y el POR QUÉ” en las primeras etapas del proceso de implementación de la Declaración de París, y prestó atención a los **insumos y productos anticipados**. Se diseñó y utilizó para ofrecer lecciones prácticas y para ayudar a hacer balance del desempeño de la ejecución en el III Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda, que tuvo lugar en Accra (Ghana) en septiembre de 2008.

La segunda fase de la Evaluación tendrá lugar entre el III Foro de Alto Nivel de del 2008 y el IV Foro de Alto Nivel de Corea en el 2011. Esta fase destacará los **efectos y resultados**, y responderá a la pregunta clave de política acerca de si se están alcanzando o se avanza en los efectos deseados a largo plazo de la Declaración de París. Se espera que la evaluación analice los resultados en contexto, teniendo en cuenta las condiciones previas o posibilitando condiciones que puedan inhibir o conducir a resultados positivos en la ayuda al desarrollo⁶.

Durante la **Primera Fase de la Evaluación de la Implementación de la Declaración de París**, el ejercicio de evaluación se concibió como un complemento al Seguimiento de la Declaración de París, con el objetivo de profundizar en la interpretación de las lecciones extraídas de las Encuestas realizadas en 2006 y 2008. El propósito general de la Evaluación fue proporcionar información sobre los impactos finales y efectos del aumento de la eficacia de la ayuda. Se estructuró en 2 fases: la primera ha sido una evaluación de las buenas prácticas en la conducta de socios y donantes, y la segunda se plantea como un análisis sobre los vínculos entre la eficacia de la ayuda y los resultados en términos de desarrollo. El documento producto de la primera fase de la evaluación (Informe de Síntesis⁷) contribuyó de manera constructiva a los debates sobre eficacia de la ayuda en el 3º Foro de Alto Nivel de Accra de septiembre de 2008, y está previsto que el documento que surja de la 2ª fase sirva también de insumo al 4º Foro de Alto Nivel de 2011 en Corea del Sur.

² En la II Fase de la evaluación van a participar también EEUU, Irlanda, Japón, Suecia, Banco Africano de Desarrollo y España. Algunos de los que faltan tienen una justificada excusa: la de haber sido evaluados por el CAD en el 2009 (Italia) o este año 2010 (Bélgica y Portugal).

³ Se puede encontrar la totalidad de la Declaración en: <http://www.oecd.org/dataoecd/11/41/34428351.pdf> y la Agenda de Acción de Accra en <http://www.oecd.org/dataoecd/58/16/41202012.pdf>

⁴ La Evaluación complementa la supervisión de la puesta en práctica de la Declaración de París, llevada a cabo en el Grupo D del Grupo de trabajo del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) para la “Evaluación del progreso en la puesta en marcha de la Declaración de París y la Agenda de Acción de Accra”, referente a la Eficacia de la Ayuda.

⁵ Wood, B; D. Kabell; F. Sagasti; N. Muwanga; Informe sintetizado sobre la Primera Fase de la Evaluación de la Puesta en marcha de la Declaración de París, Copenhague, julio de 2008.

⁶ Se puede encontrar una descripción en profundidad del Marco global de la II Fase de la Evaluación de la Declaración de París, en: <http://www.oecd.org/dataoecd/30/28/44661660.pdf>

⁷ Se puede encontrar en <http://www.oecd.org/dataoecd/24/37/41117446.pdf>

En la **Primera Fase**, la muestra de evaluaciones se realizó por autoselección de países socios y donantes y agencias multilaterales de desarrollo. Entre los países socios se encontraban Bangladesh, Bolivia, Filipinas, Senegal, Sri Lanka, Sudáfrica, Uganda y Vietnam, mientras que los países donantes que se evaluaron fueron Alemania, Australia, Dinamarca, Finlandia, Francia, Holanda, Luxemburgo, Nueva Zelanda y Reino Unido, así como el Grupo de Desarrollo de Naciones Unidas (UNDG) y el Banco Asiático de Desarrollo, como agencias multilaterales. Como se puede apreciar, Bolivia fue el único país socio latinoamericano que realizó la evaluación, y lo hizo con financiación española (200.000 dólares del Programa Bilateral de Cooperación).

La Evaluación **identificó las lecciones aprendidas de la implementación de los principios de la Declaración de París y lanzó recomendaciones de cara a futuro**, tanto para los países socios como las agencias donantes participantes, así como para otros gobiernos y organizaciones de la sociedad civil. Más aun, el proceso de evaluación ha sido, en sí mismo, un ejemplo de apropiación y armonización y ha contribuido a un mejor entendimiento de la Declaración de París y a un aumento del diálogo en los países socios y agencias donantes participantes.⁸

3. Propósito y objetivos

3.1. Propósito

El propósito de la evaluación es valorar lo que constituyen mejores prácticas en la implementación por la CE de los compromisos de la DP para contribuir a un aumento de la eficacia de la ayuda.

En el caso de la Cooperación Española, esta evaluación seguirá el mismo esquema que en la I Fase para otros donantes, ya que la evaluación tratará de responder a tres cuestiones centrales:

1. ¿Qué tendencias importantes o eventos están surgiendo a raíz del inicio de la implementación de la Declaración de París?
2. ¿Cuáles son las principales influencias que están afectando al comportamiento de la Cooperación Española en relación con la implementación de sus compromisos de París?
3. ¿Hasta qué punto está dirigida la implementación a los cinco compromisos de la DP: apropiación, alineación, armonización, gestión orientada a resultados y responsabilidad mutua? En caso afirmativo, ¿cómo y por qué? En caso negativo, ¿por qué no?

De este modo, se espera que el equipo evaluador examine tres de las “condiciones habilitadoras” para la implementación de la Declaración de París: el compromiso y liderazgo aplicados; las capacidades para actuar; y los incentivos para su aplicación.

3.2. Objetivos

Los objetivos específicos para la CE serán:

- Permitir que los donantes y las agencias aclaren, mejoren y fortalezcan las políticas y prácticas acordes con la Declaración de París, en su búsqueda de mayor eficacia de la ayuda y del desarrollo.
- Destacar las barreras y dificultades que pudieran haber limitado la aplicación de la Declaración de París y sus efectos e impactos, así como las formas de superar tales barreras y dificultades.
- Permitir que las partes interesadas, países y asociaciones compartan e intercambien experiencias, con el fin de facilitar la reflexión, el aprendizaje de lecciones y la mejora de las políticas.

⁸ Se puede encontrar un breve resumen de dichas lecciones aprendidas y su uso/utilidad en <http://www.oecd.org/dataoecd/51/53/42355614.ppt> y <http://www.oecd.org/dataoecd/51/52/42355623.ppt>

4. **Ámbito de la evaluación y actores de la evaluación**

Durante el desarrollo de la evaluación será necesario delimitar (más de lo que se describe en estos TdR) los ámbitos de estudio o dimensiones de análisis de la evaluación: temporal, sectorial, geográfico e institucional. En cualquier caso, se anticipa alguna información al respecto.

En cuanto al ámbito **temporal**, se analizará un período de tiempo que tenga como punto de inflexión el año 2005 (fecha de la firma de la Declaración de París), en horquilla temporal que permitirá valorar la tendencia y trayectoria de la Cooperación Española en relación a la implementación de la DP. Un período que englobe el II PD 2005-2008 y el III PD 2009-2010 permitirá valorar esta tendencia. En la medida de lo posible, también remarcando los cambios más significativos respecto de ciclos anteriores (PD 2001-2004).

Para la selección del ámbito **geográfico** de la implementación de la DP, se utilizarán, con carácter general, dos premisas: a) generar conocimiento en base a un análisis de la información en sedes; y b) obtener información del terreno y la selección de pocos casos de estudio pero especialmente representativos. En función de los recursos existentes, para aprovechar la experiencia del terreno y obtener aprendizajes indicativos, se podrían desarrollar algunos casos de estudio singulares, sobre una muestra indicativa de algunas de las zonas geográficas en las que más trabaje la cooperación española.

Para la selección institucional de **actores** se seguirá un criterio que permita disponer de información acerca de cómo está siendo implementada la Declaración de París el sistema de Cooperación Español, de manera similar a cómo se acometen los procesos de Peer Review del CAD. De esta manera, tanto DGPOLDE como AECID tendrán un papel relevante en la evaluación. Al mismo tiempo, serán realizadas consultas complementarias al resto de actores de la Cooperación Española, opcionalmente también a nivel de terreno, siempre tratando de acomodar la necesaria participación y consulta bajo criterios metodológicos y de factibilidad de información disponible, de coste y tiempo.

De esta manera, otros actores que podrían estar involucrados serían: órganos consultivos de la CE, Administración General del Estado, representantes de Comunidades Autónomas y Entes Locales, CONGDE, entre otros.

Durante la fase de estudio gabinete, y a propuesta del equipo evaluador, el Comité de Gestión realizará, en su caso, la selección de instituciones, sectores y casos de estudio.

En relación a las entidades **mandatarias** de la evaluación:

- Entidad coordinadora de la Evaluación: División de Evaluación (DGPOLDE)
- Entidades financiadora: DGPOLDE y AECID.
- Comité Gestor: División de Evaluación y Grupo de Eficacia de la Ayuda (DGPOLDE) y Unidad de Programación y Calidad de AECID (UPC - AECID).
- Comité de Seguimiento: además de los miembros del Comité Gestor, otros actores podrían incorporarse al Comité de Seguimiento en función del alcance final de la evaluación y la selección institucional de actores, estudios de caso y países.

Por último, se han identificado una serie de **documentos** de interés de cara a la evaluación de la implementación por la Cooperación Española de la DP, aunque el equipo evaluador deberá hacer una búsqueda más intensiva de información en base a los principales niveles de análisis establecidos.

5. **La gestión de la evaluación**

Los siguientes puntos se basan en los Términos de Referencia Genéricos⁹ de Diciembre de 2009 y en la “Guía para la Gestión de las Evaluaciones a nivel país”¹⁰, publicada por el Secretariado de la Evaluación de la DP en septiembre de 2009. El documento “Marco de la evaluación y el marco de trabajo para la Fase 2”¹¹ ofrece más información sobre la estructura internacional, las relaciones y la conducción de la evaluación en general.

⁹ <http://www.oecd.org/dataoecd/30/30/44661685.pdf>

¹⁰ <http://www.oecd.org/dataoecd/24/6/44220035.pdf>

¹¹ <http://www.oecd.org/dataoecd/30/28/44661660.pdf>

Las consideraciones clave sobre la gestión a la hora de realizar la evaluación incluyen: i) disposiciones operativas de gestión; ii) claridad en las funciones, responsabilidades y control de calidad; iii) comunicación con las partes interesadas; iv) notificación de los avances.

5.1. Disposiciones operativas de gestión

El **Comité Gestor** (División de Evaluación-DGPOLDE / UPC-AECID) es responsable de la gestión de todos los aspectos referentes al proceso de evaluación, principalmente:

- a. Selección, configuración, planificación y convocatoria de reuniones del Grupo de Seguimiento, que se espera que incluya a las principales partes interesadas;
- b. Desarrollo de los Términos de Referencia finales para el estudio de evaluación.
- c. El reclutamiento y la contratación de los evaluadores.
- d. Notificación al menos bimensual del avance de la evaluación siguiendo el formato común acordado.
- e. Control de calidad. Asegurar que la calidad de la evaluación es aceptable en relación con normas nacionales, regionales o internacionales (CAD) relevantes y uso de los servicios que proporcionan el Equipo Central de Evaluación y la Secretaría de la Evaluación.

El Comité de Gestión garantizará el seguimiento de los avances del propio equipo de evaluación, así como reuniones periódicas de reflexión con el Comité de Seguimiento, para avanzar según lo previsto, y en acciones pertinentes cuando surja algún limitante en el proceso de evaluación.

Esta función de gestión exigirá importantes insumos de “tiempo de gestión dedicado” a lo largo de todo el proceso de evaluación, con un esfuerzo especialmente intenso durante la puesta en marcha, la preparación del informe inicial, el primer informe, los momentos clave del proceso y la preparación de los informes finales.

El **Comité de Seguimiento** se encargará de las siguientes funciones:

- a. Servir como recurso y proporcionar su asesoramiento y opinión al Comité Gestor y al equipo evaluador.
- b. Ayudar a garantizar la independencia, la integridad y la calidad de la evaluación.
- c. Revisar y comentar (aunque no aprobar) los borradores de los productos de la evaluación en el caso de la Cooperación Española.

El Comité de Seguimiento cumplirá la función también de lograr acceso a la información; ejercer control de calidad; comunicación institucional y comprometer a la sociedad civil; facilitar consultas más amplias; y fomentar el uso y la utilidad de los resultados de las evaluaciones.

Estas funciones exigirán un Comité con la representación de las principales partes interesadas, buena credibilidad y acceso, junto con el necesario grado de independencia.

5.2. Claridad en las funciones, tareas y responsabilidades

- Selección, contratación y provisión de recursos para el equipo de evaluación. El **Comité Gestor** de la evaluación es responsable de esta actividad clave y también es responsable de la independencia de la evaluación a lo largo de todo el proceso.
- Informe de la Evaluación entregado en el plazo estipulado. El **coordinador del equipo de evaluación** es responsable de la organización y coordinación del trabajo del equipo de evaluación, asegurando de esta forma la calidad y la relevancia de las contribuciones de los miembros del equipo. También es responsable de comunicar los hallazgos que surjan y de entregar un informe final que cumpla con las normas y especificaciones de evaluación, y en los plazos acordados.
- Un informe de evaluación de calidad aceptable entregado por el Comité Gestor al Equipo Central de Evaluación¹² para su uso en la preparación del informe de síntesis y publicaciones. El **Comité Gestor** de la

¹² El Equipo central de Evaluación de la EDP da apoyo al Secretariado de la EDP en la coordinación de los diferentes procesos.

evaluación, a través de sucesivos procesos de control de calidad, es responsable de la entrega de un informe de calidad aceptable para la fase de Síntesis.

5.3. Comunicación con las partes interesadas

Se espera la pertinente comunicación a través del cual se informe y se comprometa a las partes interesadas en la evaluación para el caso de la Cooperación Española. Se utilizarán los canales y actividades oportunos, y se aprovecharán las oportunidades para vincular la evaluación con los momentos críticos del ciclo natural de la Cooperación Española para la definición de estrategias y la toma de decisiones.

También deberían establecerse enlaces con los principales hitos del diálogo internacional sobre la eficacia de la ayuda y con las tendencias de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) en los dos próximos años, con el fin de establecer un compromiso político con el estudio y asegurar su oportuna contribución a los debates.

Velar por que se lleve a cabo esta comunicación de forma que fomente el interés de las partes interesadas y la participación de la sociedad civil en el proceso de evaluación será responsabilidad del Comité de Seguimiento.

5.4. Información sobre avances

El Comité Gestor de la evaluación facilitará al Secretariado de la EDP actualizaciones bimensuales (con copia al Equipo Central de Evaluación), acerca del estado del proceso de evaluación. Para ello utilizará un simple formulario preparado por el Secretariado de Evaluación en coordinación con el Equipo Central de Evaluación, con el fin de facilitar la actualización por parte del Equipo Central de Evaluación (que coordina la globalidad del ejercicio) de la “hoja de seguimiento” sobre los progresos en las evaluaciones.

6. Alcance, foco y preguntas de evaluación

6.1. Alcance y foco

Para el caso de países donantes, el estudio es más descriptivo y analítico que a nivel de país socio, esto es, provee patrones e ideas, más que explicaciones y conclusiones. Se centra en procesos y da explicaciones sobre cómo y por qué las agencias implementan la DP. Mientras, las evaluaciones a nivel país valoran cómo esto contribuye a resultados de desarrollo y a la eficacia

El foco de la evaluación estará en el nivel de procesos e insumos (inputs). Por tanto siguiendo la metodología marcada para los donantes, esta evaluación no buscará conocer la hipótesis más ambiciosa que descansa en la II Fase de la Evaluación de la implementación de la DP, es decir, que un incremento de la eficacia de la ayuda implica un mayor impacto en desarrollo. Sin embargo sí que servirá como estudio para complementar y contribuir a validar ciertos de dichos resultados.

La Fase I de la EDP mostraba que los compromisos de los donantes no coincidían con las prácticas debido a tres explicaciones, comportamientos o condiciones de los donantes, relacionados con (i) el **compromiso**, (ii) la **capacidad** y (iii) los **incentivos**. Aunque el centro de la Fase II de la EDP estará en resultados de desarrollo, en base a las evaluaciones de los donantes¹³ se seguirán buscando aprendizajes en ese sentido.

Por tanto, al igual que en la primera fase de la evaluación, durante la segunda fase, los estudios de los donantes/agencias se centrará en el nivel de los insumos, a través de la evaluación de las *condiciones favorables*: compromiso, capacidad e incentivos en términos de su conformidad con los compromisos de la Declaración de París.

Uno de los aprendizajes de la fase anterior de la evaluación fue la falta de unicidad de significado de los términos anteriores. Será uno de los retos de la evaluación llegar, en el caso de la Cooperación Española, a centrar y clarificar el contenido y significado de los términos capacidad, incentivos y compromiso. Otro punto débil de los informes de la Fase 1 fue la falta de un análisis claro y comparable de los factores **contextuales** y un análisis específico sobre la **coherencia** política.

¹³ El Grupo de Referencia internacional se refieren a las “evaluaciones de los donantes” como “estudios de los donantes” para no confundirlos con las evaluaciones en los países socios.

El estudio debería señalar ejemplos de obstáculos potenciales para la implementación de la DP, cómo han sido superados y con qué resultados (por ejemplo en término de comportamiento, costes de transacción, modalidades de ayuda, división el trabajo, etc.).

6.2. Preguntas de evaluación

En correspondencia con el alcance descrito, las preguntas de evaluación se agrupan para cada uno de los siguientes factores de análisis:

0. Factores contextuales generales de la CE
1. Compromiso y liderazgo:
2. Capacidad
3. Incentivos
4. Coherencia

En ANEXO I se encuentra el listado de preguntas para cada uno de los factores anteriores.

Depende de cada donante el nivel de profundidad y cobertura del estudio y de la metodología. De entre ellas, y a propuesta del equipo evaluador, el Comité Gestor, escogerá las más pertinentes en función del contexto y limitantes concretos de desarrollo de la evaluación, atendiendo a las **necesidades de información** prioritarias que tienen que quedar cubiertas a lo largo del análisis. Será función del equipo evaluador identificar las necesidades informativas más específicas de los actores clave de la CE involucrados en la implementación de la DP.

7. Metodología y plan de trabajo¹⁴

7.1. Metodología y métodos.

Aparte de la propia Metodología de la Cooperación Española (I y II) y de las adaptaciones realizadas en el manual de Gestión de Evaluaciones, algunos de los métodos específicos para el desarrollo sugeridos por el Secretariado Internacional se presentan en el Anexo 2.

Rigor y comparabilidad: Además del uso de las preguntas, sub-preguntas y métodos comunes y acordados en el proceso internacional de la Evaluación de la Declaración de París, la solidez del enfoque y la metodología para la evaluación, junto con sus resultados, se asegurará también mediante los siguientes aspectos:

- Una postura coherente en la evaluación que no asuma la atribución de resultados a la implementación de la Declaración de París, sino que adopte un enfoque crítico y explore explicaciones alternativas.
- Un conjunto de mecanismos de apoyo disponibles para el Comité Gestor, el Comité de Seguimiento y el equipos de evaluación, en particular por parte del Equipo Central de Evaluación, tanto directamente como a través de los recursos de investigación y los medios interactivos de acceso a Internet.

Algunos de los mecanismos de apoyo a la evaluación son:

- Verificación de las evidencias que surjan del estudio mediante la triangulación continua de las múltiples fuentes de datos y métodos empleados.
- Validación paso a paso de los resultados de la evaluación por parte de los evaluadores (con revisión entre pares, si se quiere, fomentada por el Equipo Central de Evaluación), el Comité de Seguimiento, el Comité Gestor y el Secretariado para la Evaluación, posiblemente revisores externos de alto nivel y el Grupo de Referencia Internacional.
- Procesos de control y garantía de calidad incorporados en cada componente de la evaluación (así como la preparación del informe de síntesis final); todos los cuales deberán satisfacer las normas de calidad de la

¹⁴ Para completar el desarrollo de este punto se actualiza documentación en la parte "Reference Documents" de: http://www.oecd.org/document/60/0,3343,en_21571361_34047972_38242748_1_1_1_1,00.html

evaluación contenidas en el *Manual de gestión de la evaluación de la cooperación española* (2008), el Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD), o las normas regionales o nacionales comparables que se hayan adoptado en su lugar.

- Uso de un conjunto de definiciones aceptadas para términos clave así como una guía de estilo común para evitar confusiones o tratamientos inconsistentes¹⁵.

7.2. Plan de trabajo

La evaluación contará con **tres fases**, aparte de las actividades preparatorias.

Fase I. Estudio de gabinete

Fase II. Trabajo de campo

Fase III. Elaboración y presentación del Informe Final

Actividades preparatorias (*Inception report*)

- Presentación del programa de trabajo actualizado.
- Calendario y propuesta metodológica a desarrollar para el cumplimiento de las actividades y resultados descritos en estos TdR.

7.2.1. Fase I. Estudio de gabinete.

Dada la especificidad de esta evaluación, esta fase tendrá una singular importancia, ya que será determinante para la acotación y el direccionamiento del resto de las fases. En esta etapa se procederá a la ejecución de las siguientes tareas correspondientes a cada tipo de evaluación:

a) Evaluación del diseño y la implementación de la DP en la CE:

- Acotación del ámbito de la evaluación, ajustándose a los recursos disponibles
- Análisis de la documentación disponible referente a la política de la Cooperación Española y la implementación de la DP
- Identificación y examen de la documentación referente al contexto de la DP y a las estrategias nacionales, regionales y locales de desarrollo.
- Examen de la documentación relativa a las acciones de cooperación de otros donantes, tanto internacionales como españoles, en la implementación de la DP.
- Diseño de las herramientas para la recopilación, procesamiento y análisis de la información que garanticen la fiabilidad de las fuentes y el rigor del análisis.
- Identificación de informantes clave en sede (AECID, Ministerios, CCAA, EELL, ONGD) y en terreno los actores claves identificados conjuntamente con la OTC en el país.
- Realización de entrevistas a los informantes clave en sede.
- Solicitud y examen de información adicional.

b) Identificación de determinados ámbitos como casos de estudio, si fuese necesario:

- Examen de la documentación relativa a los temas ámbito de la evaluación.
- Análisis y diagnóstico de los ámbitos de la evaluación ya acotados.
- Identificación de una muestra de intervenciones, con base en el análisis de la política y de los sectores clave, ejecutadas en el ámbito de las líneas estratégicas ámbito de esta evaluación. Éstas deberán ser lo más representativas posible del recurso agua

^A Guías conjuntas de estilo en http://www.oecd.org/document/60/0,3343,en_21571361_34047972_38242748_1_1_1_1,00.html (Ver "Reference Documents")

- Diseño de las herramientas metodológicas para la recogida, procesamiento y análisis de la información, que garanticen la fiabilidad de las fuentes y el rigor del procesamiento y análisis, en terreno.
- Redacción del *Informe Preliminar*, que deberá incluir, al menos, un análisis del diseño de la implementación de DP por parte de la cooperación española, un diagnóstico de los elementos clave, una propuesta sobre los ámbitos a evaluar y el diseño metodológico del trabajo de campo.
- Determinación de un borrador de una posible selección de casos de estudio a analizar.

Producto Fase I: Informe Preliminar de la Evaluación.

Una vez debatida la propuesta de intervenciones a evaluar con el Comité Gestor, el equipo evaluador realizará, si fuera el caso, el diseño de la visita de campo. Se espera que el equipo evaluador proponga –si fuese pertinente- de forma razonada ciertos casos de estudio a evaluar (y su pertinencia en el marco de esta evaluación):

- Selección y análisis de la documentación
- Diseño de indicadores para el análisis de los criterios de evaluación. Ampliación y actualización de indicadores contenidos en la oferta técnica base de adjudicación.
- Diseño de herramientas para la recopilación de información y el posterior análisis de la evaluación de resultados.
- Identificación de informantes clave en sede (AECID, Ministerios, CCAA, EELL, ONGD) y en terreno, identificados previamente por la OTC del país.

Producto: Diseño metodológico del trabajo de campo.

7.2.2. Fase II. Trabajo de campo:

- Realización de entrevistas a los informantes clave y solicitud de información adicional a otras organizaciones y actores locales, españoles e internacionales.
- Utilización de las herramientas metodológicas diseñadas para la recogida de información disponible en el terreno y otras instituciones. Realización de un número representativo de encuestas, que proporcione una perspectiva general del desarrollo de la Cooperación Española en el ámbito temporal y geográfico determinado, dónde se han desarrollado las actuaciones y procesos seleccionados para la evaluación.
- Análisis de procesos y resultados obtenidos.
- Redacción y entrega del *Informe de Trabajo de Campo*, que incluirá una memoria de las actividades realizadas en la misión de trabajo de campo.

Producto Fase II: Informe de Trabajo de Campo.

7.2.3. Fase III. Elaboración y presentación del Informe Final:

- Se procederá a la redacción del Informe Final que integrará la evaluación de los distintos niveles de análisis.
- Deberá atenderse a las recomendaciones del apartado “Estructura del Informe” y sus principales conclusiones deberán ser presentadas en el Comité de Seguimiento y seguir los criterios establecidos en el apartado “Premisas de la Evaluación”.
- Los diferentes borradores de informe preliminar y final serán remitidos por el Comité Gestor a los miembros del Comité de Seguimiento, en los términos que señalan las fases del ciclo de evaluación de la Metodología de la Cooperación Española.

Producto Fase III: Informe Final de la Evaluación. Incluirá los diferentes niveles de análisis integrados e interrelacionados. Tendrá como anexos el Informe Preliminar y el Informe de Trabajo de Campo, e incorporará los comentarios del Comité Gestor y el Comité de Seguimiento.

El equipo evaluador presentará un borrador del Informe Final que será validado por el Comité Gestor y el Comité de Seguimiento. A partir de entonces, el equipo evaluador incorporará los comentarios recibidos y presentará el Informe definitivo.

Finalizada la entrega del Informe Final, el equipo evaluador participará en las actividades de presentación y devolución de resultados. Una vez presentado el contenido del Informe al Comité de Seguimiento de la Evaluación, se procederá a presentar ante los actores y las contrapartes.

En todo caso, el equipo mantendrá su independencia de criterio y no deberá acordar los términos del informe con personas ajenas al mismo.

8. Equipo evaluador

El equipo de evaluadores deberá estar compuesto por al menos 3 personas. Se acreditará:

- Experiencia en Evaluación de Cooperación para el Desarrollo y amplio conocimiento de la Cooperación Internacional y de las técnicas y metodologías de Evaluación. Y Experiencia general en la planificación, programación, gestión y evaluación de la Cooperación al desarrollo, y en el ámbito de la Cooperación a nivel institucional.
- Expertos en la Agenda de Eficacia y la Declaración de París y su aplicación en la CE.
- Asimismo se deberán acreditar formación y trabajos realizados en los últimos años (el director del equipo entre cinco y diez años de experiencia en evaluación y el resto de miembros del equipo una media de 5 años).

Un miembro del equipo será el coordinador de la evaluación. Por otro lado, el Comité Gestor (la División de Evaluación de la DGPOLDE y la UPC de la AECID) supervisará al equipo evaluador.

El equipo evaluador externo y, al menos, dos especialistas internos de la UPC y de la DGPOLDE trabajarán en estrecha coordinación.

9. Premisas de la evaluación

El equipo evaluador debe cumplir ciertos requisitos, tanto profesionales como éticos, entre los que se destacan:

- **Anonimato y confidencialidad.**- La evaluación debe respetar el derecho de las personas a proporcionar información asegurando su anonimato y confidencialidad.
- **Responsabilidad.**- Cualquier desacuerdo o diferencia de opinión que pudiera surgir entre los miembros del equipo o entre éstos y los responsables de la cooperación, en relación con las conclusiones y/o recomendaciones, debe ser mencionada en el informe. Cualquier afirmación debe ser sostenida por el equipo o dejar constancia del desacuerdo sobre ella.
- **Integridad.**- Los evaluadores tendrán la responsabilidad de poner de manifiesto cuestiones no mencionadas específicamente en los Términos de Referencia, si ello fuera necesario para obtener un análisis más completo de la intervención.
- **Independencia.**- El equipo evaluador deberá garantizar su independencia de la intervención evaluada, no estando vinculado con su gestión o con cualquier elemento que la compone.
- **Incidencias.**- En el supuesto de aparición de problemas durante la realización del trabajo de campo o en cualquier otra fase de la evaluación, éstos deberán ser comunicados inmediatamente a la DGPOLDE. De no ser así, la existencia de dichos problemas en ningún caso podrá ser utilizada para justificar la no obtención de los resultados establecidos por la DGPOLDE en los presentes TdR.
- **Convalidación de la información.**- Corresponde al equipo evaluador garantizar la veracidad de la información recopilada para la elaboración de los informes, y en última instancia será responsable de la información presentada en la evaluación.
- **Informes de evaluación.**- La difusión de la información recopilada y del Informe final es prerrogativa de la DGPOLDE.

10. Calendario de la evaluación

10.1. Cronograma de la evaluación

El Plan de trabajo y el Programa general que figuran a continuación incorporan, en orden cronológico, los momentos clave de la evaluación, junto con otros elementos y procesos. Se detalla de forma orientativa el calendario.

Fecha (aprox. según proceso global)	Actividad
Mayo	Trabajo preliminar e <i>inception report</i>
Mayo	Trabajo de gabinete y Trabajo preliminar
Junio-Julio	Desarrollo de la evaluación y Trabajo de Campo
Julio-Agosto	Redacción del informe y borradores sucesivos
Septiembre-Octubre	Talleres de validación
15 Octubre	Informe final borrador
31 Diciembre 2010	Informe final

10.2. Hoja de Ruta general para la Segunda Fase de la EDP¹⁶

A continuación se detalla lo que ha sido y será el proceso global a nivel internacional de la EDP en el cual se enmarca la evaluación del caso español.

2009

Febrero 2009 Lanzamiento

Mayo-julio 2009 Licitación y contratación del equipo central de evaluación.

Fines de septiembre 2009 Equipo Central en funcionamiento.

Fin de Setiembre 2009: reunión de Donantes que van a Auto evaluarse

Octubre-diciembre 2009

Talleres regionales: más detallada planificación, licitación y contratación de país y temáticos y transversales equipos.

Finalización del diseño de los TdR de donantes

2010

Enero-octubre 2010 Evaluación y otros estudios de países (temáticos y transversales)

Diciembre 2010. Grupo Ref. Taller de Nuevas conclusiones

2011

Fin enero 2011 plan detallado de comunicación y difusión.

Enero-abril 2011 Preparación del Informe de síntesis

Abril 2011 Reunión del Grupo de referencia para formular observaciones sobre el proyecto de informe de síntesis

Abril-mayo 2011 Finalizar Informe de síntesis y la alimentación en los preparativos para 4thHLF.

Sept / Oct 2011 4ª Reunión de Alto Nivel

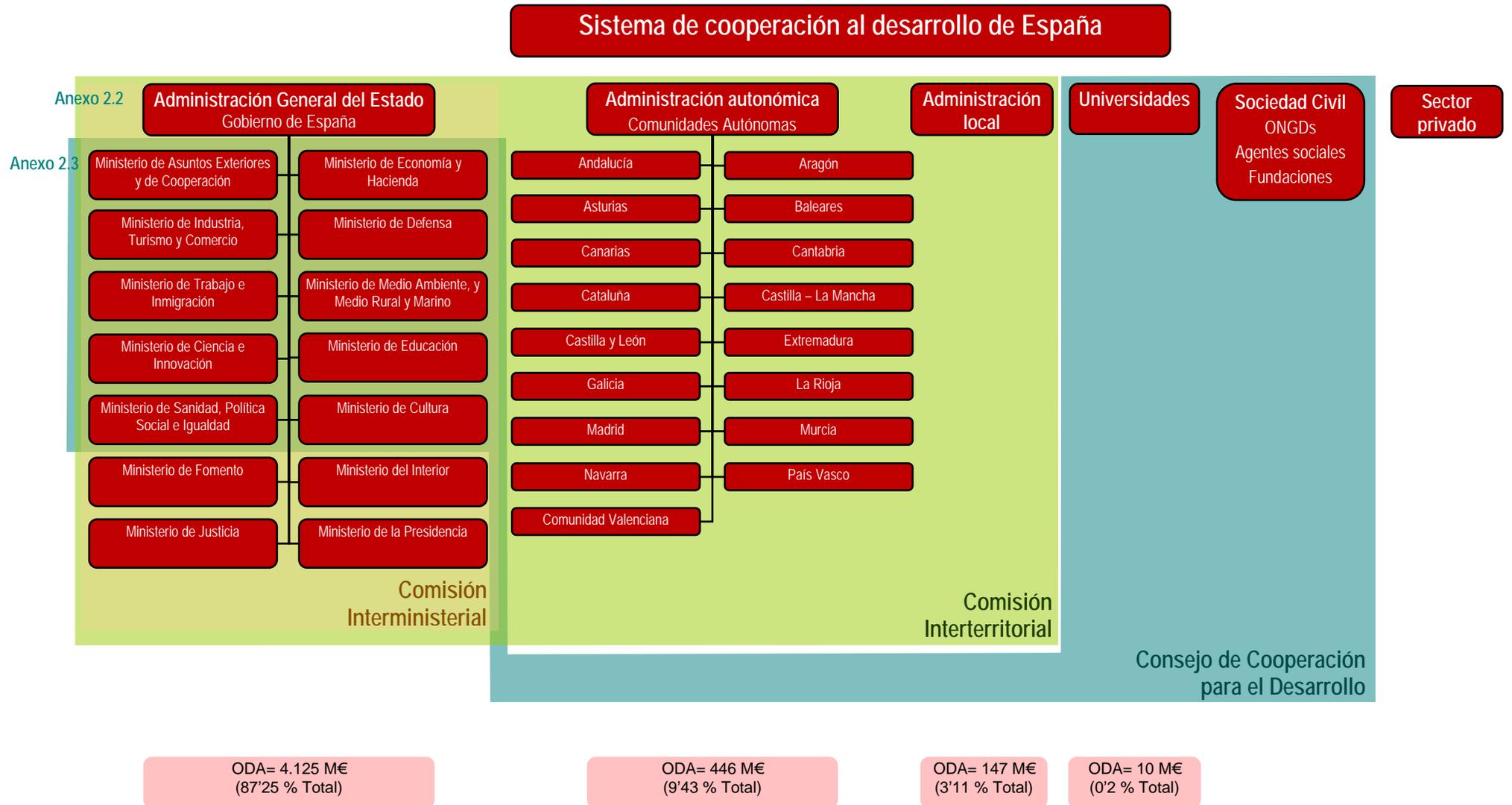
¹⁶ Ver hitos de la evaluación a nivel global en <http://www.oecd.org/dataoecd/63/32/44135824.pdf>

Junio-diciembre 2011 Las actividades de difusión (talleres, debates, entrevistas, amplia difusión de informe de síntesis y resumen).

ANEXO 2.

MARCO INSTITUCIONAL Y ORGANIGRAMAS DE LA COOPERACION ESPAÑOLA

ANEXO 2.1. Estructura del sistema de cooperación al desarrollo de España



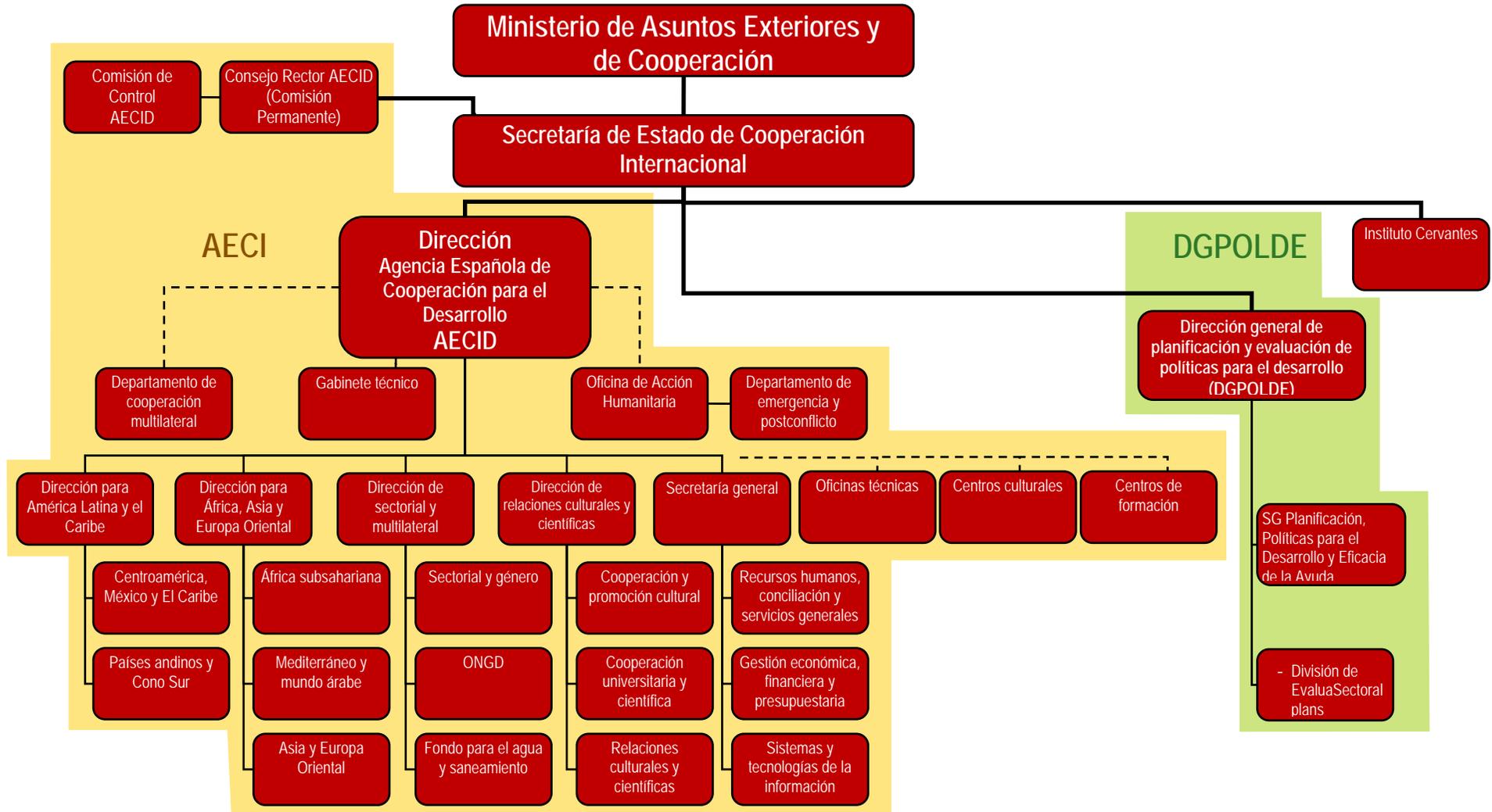
AOD= volumen neto de la AOD en 2009 por administración pública

% Total= porcentaje del volumen neto de la AOD en 2009, relacionados con la AOD neta total española

ANEXO 2.2: Administración General del Estado –Gobierno de España



ANEXO 2.3. Organigrama SECI



ANEXO 3

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

1. Compromiso y liderazgo

Bloque 1.1

1.1.1. ¿La aplicación de la Declaración de París ha afectado el orden de prioridades de las agencias/donantes en cuanto a cooperación para el desarrollo?

1.1.1.a. ¿En que grado y relevancia ha sido integrada en las políticas, programas y procedimientos del sistema de cooperación español los principios de DP?

1.1.1.b. La integración de la DP en el sistema de cooperación en España ¿ha modificado el establecimiento de prioridades y estrategias?

1.1.1.c. ¿De que manera (ubicación, y rango de los documentos clave) están reflejados los 5 principios de la DP? ¿Existen diferencias en la incorporación y niveles de prioridad de los 5 principios?

1.1.1.d. ¿Los cambios en el orden de prioridades ha conllevado igualmente ajustes de prioridad a nivel organizacional y en la toma de decisiones (¿el ajuste en la incorporación de la DP se ha quedado a un nivel meramente declarativo?)

Bloque 1.2

1.2.1. ¿En qué medida las oficinas centrales de los donantes/agencias «han hecho suya» la Declaración de París?

1.2.1.a. ¿Qué grado de apropiación existe de la DP en los distintos niveles de gestión del sistema central (SECI, DGPOLDE, AECID) y descentralizado de la cooperación al desarrollo en España . Analizar respecto:

- Lo interno de SECI- DGPOLDE- AECID
- Oficinas Técnicas de Cooperación en terreno de la AECID
- Agencias u organismos de cooperación en el ámbito de Comunidades Autónomas

En cada caso, ¿existen orientaciones estratégicas desde la alta dirección hacia el resto de niveles organizativos y de personal en relación a la implementación de los principios de la DP?

1.2.1.b. ¿y el grado de apropiación de la DP a lo externo del sistema central (SECI- DGPOLDE - AECID)?

Analizar en relación a:

- Otros organismos e instituciones gubernamentales vinculados con el sistema de cooperación al Desarrollo.
- Entidades no gubernamentales y de la sociedad civil vinculadas al trabajo de la cooperación al desarrollo.

1.2.2. ¿Que mecanismos de articulación existen con otras instituciones gubernamentales y sistemas políticos o administrativos, y qué se está haciendo para promoverlos?

1.2.2.a. ¿En que medida el liderazgo del organismos rector en relación a la aplicación de la DP está logrando incidir y permear en el resto del sistema de cooperación español (otros organismos e instituciones gubernamentales vinculados con el sistema de cooperación al Desarrollo, entidades no gubernamentales y de la sociedad civil vinculadas al trabajo de la cooperación al desarrollo)

1.2.2.b. ¿Se está tomando alguna medida para evitar los riesgos que supone la existencia de una multiplicidad de actores? (analizar: órganos de participación, utilidad, adopción de compromisos, procesos de participación y representación)

1.2.2.c. ¿Se pueden identificar espacios y procesos relacionados con la incorporación y análisis de la agenda de la DP en el Sistema de Cooperación? ¿Se desarrolla de manera conjunta con otros actores?

Bloque 1.3

1.3.1. ¿Están los donantes y las agencias satisfechos con el cumplimiento de compromisos con la Declaración de París? (Explicar las posibles preocupaciones y razones para ello.)

1.3.2. ¿Existen preocupaciones relacionadas con la relevancia y la coherencia de los compromisos y de los indicadores de la Declaración de París? ¿Hay alguna forma de superarlas?

1.3.a. ¿Hasta que punto perciben los Donantes y las Agencias que la implementación de la DP es factible en la práctica?

- 1.3.b. ¿Los actores perciben que la agenda de la DP es adaptable a las características específicas del Sistema de Cooperación Español?
- 1.3.c. ¿La cultura organizacional y la gestión del sistema facilita la aplicación de la DP? ¿Qué elementos del Sistema son percibidos como facilitadores o que dificultan la implementación de la agenda DP?
- 1.3.d. ¿Las dificultades y puntos críticos identificados están vinculados a la pertinencia y coherencia de los compromisos e indicadores de la DP?
- 1.3.e. ¿Tiene el Sistema de Cooperación español algún mecanismo particular para hacer frente a estas limitaciones?
- 1.3.f. ¿Existe un sistema fiable para determinar el grado de cumplimiento de los acuerdos DP; es difundido y analizado al interior del sistema para que los diferentes actores puedan valorar su satisfacción o no?

2. Capacidad

Bloque 2.1.

2.1.1. ¿Cuál es el nivel de conocimientos y comprensión del personal adscrito sobre la eficacia de la ayuda y sus implicaciones operativas, particularmente en el campo?

2.1.1.a. ¿El grado de conocimiento e información que maneja el personal es el adecuado para la toma de decisiones y manejo de procesos vinculados a la implementación de la DP?

2.1.1.b. ¿Existen espacios/dinámicas internas que fomenten el análisis y comprensión de los aspectos de la eficacia de la ayuda entre el personal?

2.1.2. ¿Se han difundido entre el personal adscrito instrucciones, directrices, directivas operativas y criterios de evaluación específicos para estimular la puesta en marcha de medidas de aplicación de la Declaración de París?

Bloque 2.2.

2.2.1. ¿Se han llevado a cabo diagnósticos previos que permitan abordar procesos de reestructuración organizativa? ¿Se han adaptado las funciones en las oficinas de campo y de las oficinas centrales de los donantes/agencias a la agenda de la eficacia de la ayuda? ¿Cómo? en caso negativo, ¿por qué no?

2.2.2. ¿La organización o la agencia de cooperación para el desarrollo están lo suficiente descentralizadas (en cuanto a personal, recursos, delegación de autoridad) para abordar la gestión de la ayuda basada en el campo, de conformidad con la Declaración de París?

2.2.2.a. ¿Se ha realizado un análisis sobre el modelo de descentralización necesario para implementar mejor la DP?, ¿se han realizado cambios relacionados con los roles/ funciones entre sede y oficinas en terreno (incluyendo la gestión administrativa)?

2.2.2.b. ¿Es suficiente el nivel de autonomía para la toma de decisiones de las oficinas de campo a la hora de implementar los principios de la DP en su ámbito de actuación?

2.2.3. ¿La política de RRHH del sistema de cooperación facilita la aplicación de la DP? Analizar en relación a:

- Capitalización de conocimientos y gestión de la información.
- La coherencia y estabilidad de equipos y unidades técnicas.

2.2.4. ¿La aplicación de la DP ha tenido un efecto significativo en la carga de trabajo en terreno?, ¿es probable que estos efectos sean transitorios o duraderos?. En caso de que el efecto sea un aumento de la carga de trabajo, ¿supone también un aumento en la calidad de la cooperación?

Bloque 2.3.

2.3.1. ¿Se han producido algunos cambios en los procedimientos para cumplir con los compromisos de la Declaración de París? Analizar cuáles se han producido y cuáles faltarían.

2.3.2. ¿Qué explica la falta de uso de los sistemas nacionales, incluso donde estos se consideran relativamente fuertes?

2.3.2.a. *¿Cuenta la organización donante con procedimientos administrativos compatibles y que permiten el uso de los sistemas nacionales?*

2.3.2.b. *¿Cuenta la organización donante con personal con las capacidades necesarias para facilitar el uso de los sistemas nacionales (ej. Sistemas de licitación nacional)?*

2.3.2.c. *En el caso de contar con procedimientos administrativos compatibles y las capacidades necesarias, ¿qué otros factores estarían explicando un bajo uso de estos mecanismos por parte de la organización donante?*

3. Incentivos

Bloque 3.1.

3.1.1. ¿Existe algún instrumento (Estatuto, Contrato de Gestión, etc.) donde quede reflejada la política / estrategia de incentivos para las personas físicas?, ¿se han traducido a elementos prácticos? En caso negativo, ¿cuáles son los desafíos para ponerla en práctica?

Bloque 3.2.

3.2.1. ¿Se percibe algún factor desmotivador con respecto a las prioridades de otros donantes y agencias (por ejemplo, presiones excesivas para desembolsar)

3.2.1.a. *¿Existen otros factores de desmotivación intrínsecos al propio sistema de cooperación (por ejemplo, presión hacia la ejecución, directrices contradictorias, etc.)?*

3.2.2. ¿Cuáles son las dificultades para llevar a la práctica el enfoque de gestión para resultados de desarrollo? Analizar: claridad en la definición y criterios, existencia o no de herramientas y capacidades en terreno, incentivos o desincentivos.

0. Factores Contextuales y Descriptivos

0.1. Plantilla, Presupuesto, Prioridades geográficas, AOD (Multilateral, Fondos Verticales, Modalidades de Ayuda)

0.2. Descripción de la estructura organizacional, incluyendo el grado de descentralización y del sistema de gestión del desempeño, junto con las políticas, los planes de acción y guías relacionadas con la DP, incluida la política de recursos humanos.

0.3. ¿Quiénes son los actores clave en los países donantes que pueden tomar decisiones relacionadas con la ayuda (incluyendo decisiones sobre prioridades, actividades, programas y proyectos? ¿Qué influencia tiene la DP y la AAA en sus prioridades e incentivos?

0.4. ¿Cómo y qué acontecimientos nacionales e internacionales han afectado la implementación de la DP y AAA y sus prioridades

0.5. Identificación de compromisos más predecibles y multianuales para los flujos de ayuda. ¿Se ha producido un cambio en la naturaleza de las condicionalidades después de Accra?

ANEXO 4

Matriz de evaluación y opciones metodológicas

Necesidades informativas	VARIABLES CLAVE	ACTORES CLAVE	OPCIÓN METODOLÓGICA PREFERENTE
1. Compromiso y liderazgo			
Bloque 1.1			
1.1.1. La DP ha afectado al orden de prioridades	<ul style="list-style-type: none"> Identificación a través de fuentes documentales. Grado de activación Percepción del grado de implementación 	<ul style="list-style-type: none"> SECI, DGPOLDE, AECID CCAA Cataluña y Extremadura AECID – OTC Senegal y Bolivia Órganos de participación y consulta de la cooperación española 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis documental Auto evaluación AECID (informe) Entrevistas a actores clave
Bloque 1.2			
1.2.1. “Han hecho suya” la DP	<ul style="list-style-type: none"> Valoración integración principios DP Identificación directrices y orientaciones al personal Valoración actores sistema cooperación no centrales sobre la incorporación de la DP 	<ul style="list-style-type: none"> SECI, DGPOLDE, AECID CCAA Cataluña y Extremadura AECID – OTC Senegal y Bolivia Organizaciones sociedad civil Agrupaciones de EELL 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis documental Auto evaluación AECID (informe) Entrevistas a actores clave
1.2.2. Mecanismos de articulación	<ul style="list-style-type: none"> Identificación iniciativas de coordinación y articulación Identificación de compromisos concretos Incorporación de la DP en agendas 	<ul style="list-style-type: none"> AECID CCAA Cataluña y Extremadura AECID – OTC Senegal y Bolivia Organizaciones sociedad civil Agrupaciones de EELL 	<ul style="list-style-type: none"> Grupos de discusión (Taller GTEC y cooperación descentralizada)
Bloque 1.3.			
1.3.1. Satisfacción cumplimiento compromisos	<ul style="list-style-type: none"> Valoración grado satisfacción Identificación elementos críticos 	<ul style="list-style-type: none"> AECID CCAA Cataluña y Extremadura AECID – OTC Senegal y Bolivia 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis documental. Auto evaluación AECID (informe).
1.3.2. Relevancia indicadores DP	<ul style="list-style-type: none"> Contraste informe monitoreo DP 	<ul style="list-style-type: none"> AECID 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas a actores clave.
2. Capacidad			
Bloque 2.1.			
2.1.1. Nivel de conocimiento DP	<ul style="list-style-type: none"> Valoración de conocimiento Acceso a experiencias prácticas Identificación de iniciativas de espacios de análisis 	<ul style="list-style-type: none"> AECID AECID – OTC Senegal y Bolivia 	<ul style="list-style-type: none"> Auto evaluación AECID (informe) Entrevistas a actores clave
2.1.2. Difusión DP a personal			
Bloque 2.2.			
2.2.1. Diagnósticos previos	<ul style="list-style-type: none"> Identificación diagnósticos y estudios organizativos Identificación cambios en funciones del personal Valoración cambios organizativos 	<ul style="list-style-type: none"> DGPOLDE, AECID CCAA Cataluña y Extremadura (+ oficina de campo) AECID – OTC Senegal y Bolivia 	<ul style="list-style-type: none"> Auto evaluación AECID (informe) Entrevistas a actores clave
2.2.2. Descentralización			

Necesidades informativas	VARIABLES CLAVE	ACTORES CLAVE	OPCIÓN METODOLÓGICA PREFERENTE
2.2.3. Política RRHH	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias y adecuación para la formación de personal Puntos críticos en relación a la capitalización de conocimientos y estabilidad de equipos 	<ul style="list-style-type: none"> AECID CCAA Cataluña y Extremadura (+ oficina de campo) 	descentralizada)
2.2.4. Carga de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de puestos Valoración tareas asignadas 	<ul style="list-style-type: none"> AECID – OTC Senegal y Bolivia 	
Bloque 2.3.			
2.3.1. Cambios en los procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de procedimientos vinculados a DP Compatibilidad procedimientos a sistemas nacionales Conocimiento sistemas nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> CCAA Cataluña y Extremadura - oficina de campo. AECID – OTC Senegal y Bolivia 	<ul style="list-style-type: none"> Auto evaluación AECID (informe) Entrevistas a actores clave
2.3.2. Adaptación a sistemas nacionales			
3. Incentivos			
Bloque 3.1.			
3.1.1. Instrumentos estrategia de incentivos	<ul style="list-style-type: none"> Identificación diagnósticos base incentivos Identificación de instrumentos de incentivos Valoración de la aplicación 	<ul style="list-style-type: none"> DGPOLDE, AECID CCAA Cataluña y Extremadura AECID – OTC Senegal y Bolivia 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis documental Auto evaluación AECID (informe) Entrevistas a actores clave Grupos de discusión (OTCs, taller GTEC y equipos cooperación descentralizada)
Bloque 3.2.			
3.2.1. Factores desmotivadores	<ul style="list-style-type: none"> Identificación factores limitantes Valoración actores de los factores limitantes 	<ul style="list-style-type: none"> DGPOLDE, AECID CCAA Cataluña y Extremadura (+ oficina de campo) AECID – OTC Senegal y Bolivia 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis documental Auto evaluación AECID (informe) Entrevistas a actores clave
3.2.2. Dificultades enfoque gestión para resultados	<ul style="list-style-type: none"> Factores facilitadores / limitantes programación en base a resultados 		

ANEXO 5

LISTADO DE INFORMANTES CLAVE

Sistema Central: SECI, AECID y DGPOLDE¹⁷

Fechas trabajo de campo: 15 Junio al 15 de septiembre de 2010

INSTITUCIÓN	NOMBRE	CARGO	Fecha entrevista REDCREA	CALENDARIO			
				JUN.	JUL.	Ago.	SEPT.
GABINETE SECI	Alejandra del Río	Jefa de Gabinete SECI	15/09/10				<input checked="" type="checkbox"/>
	Teresa Mogín	Comisionada Contrato de Gestión	14/09/10				<input checked="" type="checkbox"/>
DGPOLDE	Gabriel Ferrero	Subdirector de Planificación y Eficacia de la Ayuda	23/06/10 01/07/10	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Ana Lara, Veronique Andrieux, Eva Garzón	Equipo técnico de planificación y eficacia de la ayuda	15/06/10 Ana Lara: +16/07/10	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Carlos Rodríguez Ariza	Evaluación	16/06/10	<input checked="" type="checkbox"/>			
	Jorge Seoane María Villalba	Seguimiento PACI Ayuda ligada	9/07/10				
AECID (sede)	Julia Olmo	Directora de Cooperación con América Latina y Caribe	13/09/10				<input checked="" type="checkbox"/>
	Carmen Moreno	Directora de Cooperación con África, Asia y Europa/	14/09/10				<input checked="" type="checkbox"/>
	Rosa Elcarte	Directora de la Dirección Sectorial y Multilateral	26/07/10		<input checked="" type="checkbox"/>		
	Susana Velázquez	Jefa de la Unidad de Apoyo. Dirección Sectorial y Multilateral	28/06/10	<input checked="" type="checkbox"/>			
	José Moisés Martín Carretero	Jefe de Departamento de Cooperación Multilateral	21/06/10	<input checked="" type="checkbox"/>			
	M ^a Cruz del Saso Marta Romero	Unidad de Ayuda Programática	30/06/10	<input checked="" type="checkbox"/>			
	Vicente Gómez	Consejero Técnico Países Andinos	13/09/10				<input checked="" type="checkbox"/>
	Isabel Botija	Técnica País (Bolivia)	21/06/10	<input checked="" type="checkbox"/>			
	Miguel Pérez	Consejero Técnico África Occidental	10/09/10				<input checked="" type="checkbox"/>
	Beatriz Novales Christian Feres	Unidad de Programación y Calidad (UPC)	10/06/10 (informativa) 11/08/10 (Beatriz Novales)	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
	José Manuel Argiles	Ex – responsable Organización, Calidad y Asuntos Jurídicos (Secretaría General)	24/06/10		<input checked="" type="checkbox"/>		
	Mar Martínez	Subdirectora Adjunta. Departamento de gestión económica, financiera y presupuestaria. Secretaría General	8/09/10				<input checked="" type="checkbox"/>
	Fernando Soto	Jefe Organización y Calidad Jefe Área de Calidad	6/09/10				<input checked="" type="checkbox"/>
AECID (OTC)	Juan Pita	Coordinador General OTC El Salvador	22/07/10		<input checked="" type="checkbox"/>		
Ministerio de Economía y Hacienda	Ana de Vicente Lancho	Vocal Asesor Unidad de Apoyo Dirección General de Financiación Internacional	9/09/10				<input checked="" type="checkbox"/>

¹⁷ En la primera quincena de Septiembre de 2010 se desarrolló una última ronda de entrevistas de contraste con el sistema central.

	María Jesús Calvo Romerales	Jefa de Servicio Unidad de Apoyo Dirección General de Financiación Internacional	9/09/10				<input checked="" type="checkbox"/>
Ministerio de Industria, Comercio y Turismo	Marta Blanco	Subdirectora General de Política Comercial de la Unión Europea Secretaría General de Comercio Exterior	10/09/10				<input checked="" type="checkbox"/>
	Julieta Casanova	Asesora a la Subdirectora General de Política Comercial de la Unión Europea	10/09/10				<input checked="" type="checkbox"/>
CONGDE	Eduardo Sánchez	Presidente	23/07/10		<input checked="" type="checkbox"/>		
Intermon Oxfam	Verónica Hernández	Relaciones Institucionales para Financiación del Desarrollo Departamento de Campañas y Estudios	8/07/10		<input checked="" type="checkbox"/>		
GOCMA	Almudena Oficialdegui	Apoyo al taller sobre eficacia interna de las OSC	1/07/10		<input checked="" type="checkbox"/>		
Solidaridad Internacional	Ana Rosa Alcalde	Directora	13/09/10				<input checked="" type="checkbox"/>
Universidad Politécnica de Madrid	Carlos Mataix	Profesor titular (ex responsable Unidad de Planificación y Calidad de la AECID)	3/09/10				<input checked="" type="checkbox"/>

Estudios de caso Cooperación Descentralizada: Cataluña y Extremadura

Cooperación Comunidad Autónoma de Cataluña

Fechas trabajo de campo: 19 al 22 de Julio de 2010

Institución	Informante Clave	CARGO	Entrevista	Grupo Focal	Cuestionario	Fecha
Dirección General de Cooperación al Desarrollo y Acción Humanitaria	David Minoves i Lluçà	Directo General	●			20 / 07
	Guadalupe Moreno Iturriaga	Responsable del Área de Planificación, y Evaluación	●			19 / 07
	Andrea Costafreda i Quesada	Técnica del área de Planificación		●		19 / 07
	Marc Navarro i Vicente	Técnico área de análisis de datos		●		19 / 07
	Marta Casamort i Ejarque	Técnica área de evaluación	●	●		19 / 07 21 / 07
	Xavi Martí	Técnico de apoyo al área de cooperación		●		19 / 07
	Felip Roca	Responsable relaciones institucionales		●		19 / 07
Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo ACCD	Andreu Felip	Director ACCD			●	19 / 07
	Patricia Rodríguez	Jefa de área de África Subsahariana	●			20 / 07
	Marta Grau	Jefa de área de América del Sur	●			20 / 07
	Marta Rovira	Directora d'àmbit de Serveis Suport			●	
	Enric Faus	Director d'àmbit de Cooperació	●			20 / 07
	Neus Martí	Jefa del área de Calidad y evaluación	●			20 / 07
	Lluis Basteiro	Responsable ACCD - Bolivia	●			21 / 07
Observatorio de Cooperación Descentralizada UE-AL	Marc Rimez	Director Ejecutivo		●		19 / 07
	Santi Sarraute	Técnico		●		19 / 07
Coordinadora ONGDs Lleida	Victor Llàcer	Coordinador Técnico		●		21 / 07
ACCÍO CIDEM / COPCA	Isidre Sala	Gerente del Área de Cooperación		●		21 / 07
Fundación Paz y Solidaridad	M ^a Marcè Campabadal i Calbó	Directora		●		21 / 07
Federación Catalana de ONGDs	Rita Huybens			●		21 / 07

Cooperación Comunidad Autónoma de Extremadura

Fechas trabajo de campo: 29 de Junio y 6-7 de Julio de 2010

Institución	Informante Clave	CARGO	Entrevista	Grupo Focal	Fecha
Agencia Extremeña de Cooperación Internacional para el Desarrollo	Juan Manuel Rodríguez Tabares	Director	●		6 / 07
	Antonio Fuentes Zamora	Coordinador General	●		29 / 06 6 / 07
	Ramón Zamora Guerrero	Gerente	●		6 / 07
FELCODE	Nuria Morán	Gerente		●	7 / 07
	José Murillo	Técnico		●	7 / 07
Coordinadora ONGD de Extremadura	Manuel Díaz Rodríguez	Vocal		●	7 / 07
	Sonia Fernández	Secretaría JD		●	7 / 07

Estudios de caso Oficinas Técnicas de Cooperación de AECID: Senegal y Bolivia

Estudio de caso Bolivia

Fechas trabajo de campo: 2 al 6 de Agosto de 2010

Institución	Informante Clave	CARGO	Entrevista	Grupo Focal	Fecha
AECID OTC Bolivia	Sergio Martín Moreno	Coordinador General OTC	●		2 y 5/08/10
	Juanjo Sanzberro	Adjunto al Coordinador OTC	●		5/08/10
	Merche Alonso	Responsable de Programas (GrUS, y grupo de trabajo División del Trabajo)	●	●	2 y 3 08/10
	Carmen de Diego	Responsable de Programas (cesta donantes Educación)	●	●	2 y 3 08/10
	Ignacio Díaz	Responsable de Programas (Fondo del Agua)	●	●	2 y 3 08/10
	Eva Otero	Responsable de Programas		●	2/08/10
	Pilar López	Responsables de Proyectos		●	2/08/10
	Oscar Angulo	Responsable de Calidad y Eficacia (encargado de la Evaluación DP Bolivia – Fase I)	●	●	2 y 3 08/10
	Ainhoa Cabezón	Unidad. ONGDs, Coop. Descentralizada	●		3/08/10
	Laura Doval	Becaria, Xunta de Galicia	●		3/08/10
	Willy Valdivia	Bolhispania	●		3/08/10
	Mauricio Maldonado	Administración OTC	●		3/08/10
Embajada de España	Ricardo Losa	Encargado de negocios	●		2/08/10
Embajada de España	David Martínez	Oficina Económica y Comercial Analista de Mercado	●		2/08/10
Cooperación holandesa	To Toeljker	Consejera y Jefa de Cooperación (punto focal) y miembro del GrUS	●		4/08/10
Delegación de la CE en Bolivia	Antoine Santraint	Jefe de la Sección de Cooperación	●		4/08/10
Embajada Dinamarca	Hanne Carus Dn.	Sub Jefa Consejera de Cooperación Miembro del GrUS	●		4/08/10
Viceministro de Planificación y Financiamiento Externo. Ministerio de Planificación	María Eugenia Jurado	Responsable país (España)	●		4/08/10
	Jorge Brito	Asistente	●		4/08/10
NNUU - Bolivia	Yoriko Yasukawa	Coordinadora Residente.		●	4/08/10
	María Isabel Arauco	Asesora a la coordinadora residente		●	4/08/10
PNUD - Bolivia	Cielo Morales	Responsable Adjunta		●	4/08/10
	Armando Ortuño	Asesor		●	4/08/10
Interred	Esperanza Cunchillos	Representante en Bolivia		●	5/08/10
Ayuda en Acción	José Maguiña	Representante en Bolivia		●	5/08/10
ACSUR	Jimena Montes	Representante en Bolivia		●	5/08/10
Intermon Oxfam	Luis Camacho	Representante en Bolivia		●	5/08/10
Banco Mundial - Bolivia	Oscar Avalle	Representante Residente Grus: troika	●		5/08/10
Municipio de La Paz	Luis Lugones	Secretario Ejecutivo	●		5/08/10

Estudio de caso Senegal

Fechas trabajo de campo: 26 al 29 de Julio de 2010

Institución	Informante Clave	CARGO	Entrevista	Grupo Focal	Fecha
	Rita Santos	Coordinadora General	●		26 /07
	Olivier Hidalgo	Responsable Proyectos	●		28 / 07
	Carlos Gallego	Responsable Programas	●		26 / 07
	Inmaculada Ortiz	Asistencia Técnica Proyecto descentralización		●	27 / 07
AECID OTC Senegal	Juan José Lavín	Responsable de Programas	●		28 / 07
	Mercedes Navarro	Responsable de Programas	●		28 / 07
	Inés Antón	Responsable de Proyecto	●		29 / 07
	Inés Diego	Responsable de Programas	●		29 / 07
	Estrella Pedrero	Administradora	●		29 / 07
Embajada de España en Senegal	Raimundo Robredo	1ª Jefatura de Embajada	●		26 / 07
Oficina de Cooperación CCAA Cantabria	Lara Ruiz	Becaria		●	27 / 07
Cooperación CCAA Canarias	Elvira Balguerías	Becaria		●	27 / 07
Asamblea de Cooperación por la Paz	Helena Sánchez	Delegada		●	27 / 07
Fundación CEAR	Cristina Follana	Delegada		●	27 / 07
Cruz Roja Española	Oscar Llorente	Delegado		●	27 / 07
Ministerio de Exteriores de Senegal	Mamadou Boye Ba Alassane Saidow Sow	Área de Cooperación Internacional: División Europa	●		27 / 07
Ministerio de Economía y Finanzas de Senegal	Ousmane Ba	Jefe de División de Cooperación	●		26 / 07
Delegación de la Comisión Europea - Senegal	Sandra Zech	Responsable Programa / Asistente de cooperación a la dirección	●		27 / 07
PNUD - Senegal	Boubou Dramane CAMARA	Country Director	●		28/ 07

ANEXO 6.

DOCUMENTACIÓN CONSULTADA

■ **Documentación General:**

Nº	TÍTULO / REFERENCIA	Autor /Notas	Fecha
LEGISLACIÓN GENERAL			
1	Ley 23/1998 de Cooperación Internacional para el Desarrollo		1998
2	Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias estatales para la mejora de los servicios públicos. Esta ley es la que está en la base de la reforma de AECID (su nuevo marco jurídico como organismo autónomo, tras el que ya se establece el nuevo Estatuto de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (Real Decreto 1403/2007, de 26 de octubre)		2006
3	Real Decreto 1124/2008, de 4 de julio, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.	(descripción de AECID y DGPOLDE)	2008
4	Real Decreto 2217/2004 de 26 noviembre (Consejo de Cooperación)		2004
5	Real Decreto 680/2008 de 30 abril (Comisión Delegada del Gobierno para la Cooperación al Desarrollo)		2008
6	R.D. 22/2000, de 14 enero, que regula la composición, competencias, organización y funcionamiento de la Comisión Interterritorial de Cooperación para el Desarrollo. Y R.D. 2124/2004, de 3 noviembre, que modifica la composición, competencias, organización y funcionamiento de la CICD		2000
MAEC / SECI / AECID / DGPOLDE			
7	Pacto de Estado contra la pobreza (diciembre 2007)		2007
8	Estatuto de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (Real Decreto 1403/2007, de 26 de octubre)	AECID	2007
9	Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008	DGPOLDE MAEC	
10	Informe de Evaluación del Plan Director 2005-2008	DGPOLDE MAEC	
11	Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012	DGPOLDE MAEC	
12	Documento de Estrategia País Bolivia 2005-2008	AECID DGPOLDE MAEC	
13	Documento de Estrategia País Senegal 2005-2008	AECID DGPOLDE MAEC	
14	Planes Anuales de Cooperación Internacional PACI	DGPOLDE MAEC	
15	Seguimiento Planes Anuales de Cooperación Internacional	DGPOLDE MAEC	
16	Metodología Asociación de la Cooperación Española con OMUDES	DGPOLDE MAEC	
17	Contrato de Gestión AECID (Informe de cumplimiento)	AECID	
18	Metodología de Programación Operativa AECID (Manual)	AECID	2009
19	Actas del GTEC 2008 - 2010		
20	El proceso de planificación estratégica geográfica en el marco del ciclo de la política de cooperación para el desarrollo		
21	Herramienta para la elaboración de los DEP		2005
22	Herramienta para la elaboración de los PAE		2006
Planes de actuación sectoriales AECID:			
23	Estrategia de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible (Ref. Plan Director 2005 – 2008)		2006
24	Plan de Acción: Mujeres y Construcción de la Paz		2009
25	Estrategia de Educación para el Desarrollo		2007
26	Estrategia de Construcción de la Paz		2007
27	Estrategia de Salud		2007
28	Estrategia de Género en Desarrollo		2007
29	Estrategia de Acción Humanitaria		2007
30	Estrategia con los Pueblos Indígenas		2007
31	Estrategia de Cultura y Desarrollo (resumen ejecutivo)		
32	Estrategia de Lucha contra el Hambre		2007
33	Estrategia de Educación		2007
34	Principales líneas de actuación en Migración y Desarrollo		2008
35	Estrategia Multilateral de la Cooperación Española para el Desarrollo		2009
36	Estrategia de Gobernabilidad Democrática, Participación Ciudadana y Desarrollo Institucional (en maquetación)		
37	Manual/guía para la elaboración de los Marcos de Asociación	DGPOLDE MAEC	
38	Memorandum presentado por España al CAD (2007) para el ejercicio del Peer Review del CAD	DGPOLDE MAEC	
39	La Ayuda Programática Guía Técnica para la puesta en marcha de los nuevos instrumentos de cooperación	AECID DGPOLDE	2008

40	Informe del Gobierno Español sobre el Objetivo Nº 8 (ODM): Construir y participar activamente en una asociación mundial para el desarrollo	MAEC	
41	INFORME TÉCNICO de base para la elaboración de la Memoria anual de la evaluación en la Cooperación Española	DGPOLDE Red2Red	
CONSEJO DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO			
42	Dictámenes del Consejo de Cooperación y de la Comisión de Seguimiento PACI - PD		
43	Informe sobre el Plan Director de la cooperación española 2009-2012		2009
44	Valoración sobre el informe preliminar del seguimiento PACI 2008		
45	Informe sobre la propuesta de Normativa del Fondo para la Promoción del Desarrollo (FONPRODE) <i>Reforma del FAD</i>		
46	Valoración del seguimiento PACI 2007, 2008		
47	Informe del Consejo de Cooperación al Desarrollo sobre la propuesta de Plan Anual de Cooperación Internacional para 2008		
CAD			
48	Informe del Peer Review del CAD a la Cooperación Española 2007	CAD	
49	Informe 2007 Cooperación al Desarrollo. Esfuerzos y políticas de los miembros del CAD	CAD	
50	Informe de medio término del examen de pares del CAD a la Cooperación Española.	CAD	
DECLARACIÓN DE PARÍS			
51	Declaración de París sobre eficacia de la ayuda de desarrollo y Programa de acción de Accra	2006 2008	
52	Informes de Monitoreo de la DP		
53	Informes País: Alemania, Finlandia, Francia, Dinamarca, Reino Unido (DFID), Países Bajos		
54	Seguimiento DP España		
55	Evaluation of the UNDG Contribution to the Implementation of the Paris Declaration on Aid Effectiveness (First Phase) United Nations Development Group Joint Evaluation (IFAD, UNAIDS, UNECA, UNIFEM, UNFPA and UNDP)		
56	Evaluación y monitorización de la Declaración de París: diferencias y complementariedades Nota explicativa		
57	Development evaluation resources and systems A study of Network members Section I: Main findings and analysis Draft report for discussion at the 10th Network meeting, agenda item II		2010
58	Directrices CAD (Carpeta específica dentro de Declaración París)		
59	Donor HQ Study Matrix - based on Generic TOR and Country Matrix		
60	Evaluación Conjunta de la DP, Fase 2 (borrador informe inicial)		
61	Evaluation of the Paris Declaration, Phase 2 Approach Paper	2009	
62	Evaluación conjunta de la Declaración de París, Fase 2 Notas sobre la teoría de la Declaración de París como base para la Evaluación		
63	Borrador de la Matriz Operativa para las Evaluaciones Nacionales		
64	Evaluación conjunta de la Declaración de París, Fase 2 Objetivos sugeridos para los Talleres Regionales sobre Metodología para los Líderes de Equipo		
65	Evaluación conjunta de la Declaración de París, Fase 2 Taller Regional de [Región] sobre Metodología		
66	Listado de documentación (<i>References List_March 2010 version.pdf</i>)		

VARIOS	AUTOR
Mecanismos para mejorar la efectividad de la ayuda española para el desarrollo en El Salvador, Honduras y Nicaragua (2008)	Juan Pita, Elisabet Jané y Rocío Tábora F. Carolina
La sociedad civil ante la nueva arquitectura de la ayuda Estudio de casos en Senegal y Mali (2008)	María Eugenia Callejón Ana Bustinduy Violeta Doval F. Carolina, CeALCI
Ciclo 2004-2008 de la cooperación española: notas para un balance	JA Alonso
La agenda internacional de la eficacia de la ayuda y la cooperación descentralizada en España (2009)	CeALCI – Fund. Carolina Ignacio Martínez José Antonio Sanahuja

RENDICIÓN DE CUENTAS Y SOCIEDAD CIVIL EN EL SISTEMA ESPAÑOL DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO Por una gobernanza democrática comprometida con la efectividad (2008)	Fundación Alternativas Ayuso y Cascante
La política de Cooperación española a partir de 2008: el reto de culminar las reformas	Sanahuja (ICEI)
Informe sobre Calidad de la Ayuda del Gobierno de España. (Marzo 2010)	DeCiDe (Democracia, Ciudadanía y Desarrollo)
El futuro del sistema institucional de la Cooperación Española (2005 – 2006)	Enrique del Olmo García. CIDOB
Eficacia de la ayuda: un enfoque desde las instituciones (2005 – 2006)	JA Alonso. CIDOB
Instituciones para una cooperación al desarrollo de calidad: aclaraciones y propuestas iniciales	Rafale Grasa. CIDOB
Cooperación española: desafíos para una nueva legislatura	ICEI Paper. JA Alonso
La cooperación multilateral española: de la retórica a una práctica de calidad	OPEX María Fernández Carcedo Carmen Sánchez-Miranda Gallego
Conclusiones II Encuentro CC.AA. y Cooperación al Desarrollo	AEXCID, 2009
La sociedad civil ante la nueva arquitectura de la ayuda Estudio de casos en Senegal y Mali	María Eugenia Callejón Ana Bustinduy Violeta Doval
El diálogo de políticas en Mozambique	Miguel González Gullón Carlos Botella Calatayud
GRUPO ASESOR SOBRE SOCIEDAD CIVIL Y EFICACIA DE LA AYUDA Síntesis de Conclusiones y Recomendaciones. 3º Foro Alto Nivel (2008)	
Análisis de la cooperación descentralizada local. La declaración de París y la Cooperación Descentralizada	Ignacio Martínez Guillermo Santander ICEI
Serie La Eficacia de la Ayuda Oficial al Desarrollo y los Derechos de las Mujeres Un Panorama de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda y las Nuevas Modalidades de la Cooperación Internacional	AWID
DOCUMENTO DE POSICIÓN DE CGLU SOBRE LA EFICACIA DE LA AYUDA Y LOS GOBIERNOS LOCALES (2009)	CGLU
La defensa de los derechos de las mujeres en el centro de LA NUEVA ARQUITECTURA DE LA AYUDA: la estrategia de trabajo en red de WIDE y los grupos de género estatal y autonómicos (2009)	Wide network CONGDE
CONCLUSIONES DE LOS GRUPOS DE REFLEXIÓN: APROPIACIÓN, ARMONIZACIÓN Y ALINEAMIENTO GESTION PARA RESULTADOS BASE SOCIAL Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA DE LA COORDINADORA DE ONGD. (2009)	CONGDE
La gestión para resultados en el nuevo marco de la cooperación internacional para el desarrollo (2009)	CONGDE. Grupo de gestión para resultados de desarrollo de la coordinadora
DOCUMENTO DE VALORACIÓN DE LA COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO-ESPAÑA AL III PLAN DIRECTOR 2009-2012. (2009)	CONGDE
Poniendo en Práctica París y Accra: hacia una agenda regional en América Latina y El Caribe. (2009)	FRIDE
LA AGENDA DE LA EFICACIA DE LA AYUDA Y LA SOCIEDAD CIVIL. RETOS Y OPORTUNIDADES Publicado en Revista Española del Tercer Sector, Nº11. Madrid, Enero-abril	Gabriel Ferrero y de Loma-Osorio Pilar Baselga Bayo

■ Documentación Comunidad Autónoma de Cataluña:

Nº	TÍTULO / REFERENCIA	Autor /Notas	Fecha
1	Plan Director 2003 – 2006		2003
2	Pla Director 2007-2010	ACCD	
3	Plans anuals de cooperació al desenvolupament (2007, 2008, 2009, 2010)	ACCD	
4	Memòria de la cooperació catalana 2007	ACCD	
5	Memòria de la cooperació catalana 2008	ACCD	
6	LEY 26/2001, de 31 de diciembre, de cooperación al desarrollo		2001
7	Llei per la qual es crea l'Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament: articles 50 a 58 i disposició addicional cinquena i final segona de la Llei 31/2002, de 30 de desembre, de mesures fiscals i administratives (DOGC núm. 3791, de 31.12.2002)		2002
8	Estatutos ACCD	ACCD	

9	Informe de la Cooperación al Desarrollo de Cataluña 2002 – 2005	Federación Catalana de ONGD	
10	Memoria 2008	Federación Catalana de ONGD	
11	Organigrama de la ACCD	ACCD	2008
12	Documento base sobre la finalidad y funcionamiento de la Comisión de Expertos, Plan Director de la Cooperación para el Desarrollo 2011 – 2014 Anexo 1: Propuesta de Trabajo	ACCD	2009
13	Informe Final Comisión de Expertos sobre el PD 2011 -2013		2010
14	Datos AOD Cataluña 2009		2009
15	Directrius d'avaluació de la política de Cooperació al desenvolupament de la Generalitat de Catalunya	borrador	2010
16	Documento de posicionamiento: la cooperación catalana y la eficacia de la ayuda	Generalitat de Catalunya	2009
17	ESTRATÈGIA PAÍS PRIORITARI COLÒMBIA 2010-2014	ACCD	
18	Estudi sobre l'execució parcial del Pla Director de Cooperació al Desenvolupament 2007-2010	Àngel Font Membre del Consell de Cooperació al Desenvolupament, en qualitat d'expert	2009
19	Guía para la elaboración de la Estrategia País Prioritario (EPP) (Primer borrador, 13/03/08)	Generalitat de Catalunya	2008
20	TALLER DE TREBALL LA COOPERACIÓ DESCENTRALITZADA I L'EFICÀCIA DE L'AJUT Cidob, 26 de novembre de 2009		2009

■ **Documentación Comunidad Autónoma de Extremadura:**

Nº	TÍTULO / REFERENCIA	Autor /Notas	Fecha
1	Plan General 2008-2011 de la Agencia Extremeña de Cooperación Internacional para el Desarrollo	AEXCID	
2	Plan General 2004-2007 de la Agencia Extremeña de Cooperación Internacional para el Desarrollo	AEXCID	
3	Planes Anuales de la Cooperación Extremeña (2005, 2006, 2007, 2008, 2009)	AEXCID	
4	Memoria 2009	AEXCID	
5	Memoria 2008	AEXCID	
6	Conclusiones II Encuentro CC.AA. y Cooperación al Desarrollo	AEXCID	2009
7	Estatutos de AEXCID	AEXCID	2008
8	Cooperación Descentralizada local extremeña: recorrido y perspectivas	FEMPEX	2009
9	Ley 1/2003 de Cooperación para el Desarrollo	Junta de Extremadura	2003
10	LEY 1/2008, de 22 de mayo, de creación de Entidades Públicas de la Junta de Extremadura.	Junta de Extremadura	2008

Listado Documentación - Bolivia:

- Acta de la IX Reunión de la Comisión Mixta Hispano – Boliviana de Cooperación
- DEP Bolivia 2005 – 2008
- Organigrama OTC Bolivia
- Evaluación del Programa Hispano Boliviano (2003)
- Informe disolución Bolhispania
- Manual de Funciones. Gestión 2009.
- REGLAMENTO DEL PROGRAMA BILATERAL DE COOPERACION HISPANO-BOLIVIANO (noviembre 2009)
- Programa Multilateral de AECID en Bolivia (2006 – 2009)
- Sistematización de las Acciones de Eficacia de la OTC/AECID en el marco de la Declaración de París. Informe Final (período 2006 – 2009)
- Presentación de Conclusiones del estudio sobre el seguimiento de la DP por parte de la CE
- Declaración de Santa Cruz sobre el Seguimiento de los Compromisos de la Declaración de París
- Evaluación del Programa de la AECID en Bolivia con relación a los principios de la DP (nov. 2008)
- Evaluación de la DP Fase I, Evaluación a nivel país (abril 2008)

División de Trabajo (Jefes de Cooperación UE)

- Informal summary of proceedings EU DGs MEETING 8-9 FEBRUARY 2010
- Iniciativa "Fast Track " de la UE sobre División de Trabajo y Complementariedad Caso Bolivia (enero 2010)
- Matriz sectorial por asignación de fondos países UE 2009
- Propuesta Plan de Acción 2010 (marzo 2010)

GRUS

- Estado Plurinacional de Bolivia, Bolivia—Evaluación de las finanzas públicas, Evaluación de la gestión de las finanzas públicas basada en la metodología desarrollada por el PEFA, Octubre 2, 2009
- Presentación situación de la Cooperación en Bolivia (octubre 2009)
- Presentación: Evaluación de la Declaración de París, 2ª Fase en Bolivia (4 junio 2010)
- PLAN DE TRABAJO GRUS 2010 - versión final 27.04.2010
- ANALISIS DE CONTEXTO POLITICO, La Paz, marzo de 2010
- Informes, Actas y notas conceptuales GRUS años 2009 y 2010
- Informes, actas y nota de cierre sub grupo Grus División de Trabajo

Marco de Asociación País (MAP)

- MARCO DE ASOCIACION BOLIVIA, AGOSTO 2010, NOTA CONCEPTUAL
- PROPUESTA PARA LA CONSTITUCIÓN DEL GRUPO ESTABLE DE COOPERACIÓN ESPAÑOLA EN BOLIVIA, SEPTIMO BORRADOR
- Análisis de prioridades geográficas departamentales, OTC Bolivia, MAP 2010, incluyendo 13 criterios.
- MA Bolivia: Reunión 16/06/2010, conclusiones taller
- Informe de avance elaboración del MAP Bolivia (marzo 2010)
- Plan de Trabajo
- Pasos a seguir, II Taller MAO (29/06/2010)
- Cuestionarios sobre la Cooperación Española (personal OTC, otros actores de la CE, otros donantes y OMUDES)

Unión Europea

- Actas de reuniones de los Jefes de Cooperación de la UE en Bolivia: 15 junio 2009, 15 septiembre 2009, 15 de Diciembre de 2009, 18 mayo 2010,
- COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT JOINT PAPER, Commission / Presidency, An operational framework for the EU to promote aid effectiveness (22/09/2009)
- DIAGNOSTICO Y PROPUESTAS SOBRE EL ACCESO A FINANCIAMIENTO DE LAS MIPYMES EN EL SISTEMA FINANCIERO BOLIVIANO (diciembre 2009)
- MID-TERM REVIEW AND NATIONAL INDICATIVE PROGRAMME 2011 – 2013, Bolivia (summary)
- Sondeo de Opinión (línea base) percepción de los bolivianos sobre la Unión Europea y la Delegación misma, para poder reforzar su estrategia de comunicación en las áreas relevantes (mayo 2009).

Presidencia española:

- PRESENTACIÓN DE LAS ORIENTACIONES DE LA PRESIDENCIA ESPAÑOLA DE LA UNIÓN EUROPA, Quito, Juan Pablo De Laiglesia.
- Actas de reuniones de los Jefes de Cooperación de la UE en Bolivia y agendas.

Reuniones internas OTC:

- Reunión de coordinación 15 y 16 septiembre 2008
- II reunión coordinación técnica OTC Bolivia 30y 31 octubre 2008
- III reunión coordinación interna OTC 12 febrero 2009

Formatos:

- Documento de formulación de proyectos
- Ficha de identificación
- Formato de informe de seguimiento trimestral
- Modelo informe reunión
- Modelo solicitud asistencia técnica
- Modelo Convenios
- Modelo formulación proyectos
- Modelo informe de seguimiento
- Modelo informe final
- Modelo POA
- Procedimiento proyectos
- Reglamento comité aprobación proyectos OTC

Canasta Educación:

Primera fase:

- Informe de identificación de operaciones de apoyo presupuestario sectorial en Educación en Bolivia
- Memorandum de entendimiento entre el Gobierno de Bolivia, representado por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, Ministerio de Hacienda y Ministerio de Educación y los Gobiernos y Agencias de Cooperación Internacional Signatarias en relación al Fondo de Apoyo al Sector Educativo (julio 2005)
- Evaluación del Programa Operativo Multianual de Apoyo al Sector Educación en Bolivia 2004-2009, HIFAB INTERNATIONAL AB, Junio de 2010.

Segunda fase:

- Acta reunión Comité de Proyectos Apoyo FASE II al Ministerio de Educación, 20-07-2010
- EVALUACIÓN CONJUNTA Y COMITÉ DE PROYECTOS
- VERSIÓN FINAL, Valoración (primera etapa) del Fondo de Apoyo al Sector Educativo – II (FASE II) 29 de abril de 2010
- Memorando de Entendimiento entre el Ministerio de Educación y las Agencias de Cooperación Internacional Signatarias en relación al Fondo de Apoyo al Sector Educativo (FASE)
- Plan Estratégico Institucional 2010 – 2014 Ministerio de Educación
- JOINT APPRAISAL DOCUMENT SUPPORT TO THE STRATEGIC INSTITUTIONAL PLAN OF THE BOLIVIAN MINISTRY OF EDUCATION 2010-2014
- "INFORME COMPLEMENTARIO SOBRE LA DE CONSULTORÍA DE EVALUACIÓN DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL", MINISTERIO DE EDUCACIÓN (enero 2010)
- "INFORME COMPLEMENTARIO SOBRE LA DE CONSULTORÍA DE EVALUACIÓN DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL", MINISTERIO DE EDUCACIÓN (noviembre 2009)

Reglamento de instancias de coordinación:

- Código de Conducta para el sector de Educación y Culturas en Bolivia y Comunidad Cooperante
- REGLAMENTO DE FUNCIONAMIENTO COMITÉ INTERINSTITUCIONAL DE EDUCACIÓN-CIE
- Reglamento de Coordinación Interna, Fondo de Apoyo al Sector Educativo
- TdR: Mesa de la cooperación, Bolivia

Otros

- Presupuesto canasta
- Sector Educación en Bolivia

Listado documentación Senegal:

- DEP Senegal 2005 – 2008
- Acta de la Reunión de la I Comisión Mixta Hispano Senegalesa (2009)
- Programación Operativa OTC Senegal (pendiente envío versión final)
- Documento de estrategia de Reducción de la Pobreza – Senegal
- Estrategia de crecimiento acelerado - Senegal
- Términos de Referencia para el taller en el marco de la extensión de la cooperación española en la región de Ziguinchor.
- Propuesta de Marco lógico: Subvención ARD – Kolda
- Bases de datos de la cooperación descentralizada y documento de síntesis (pendiente envío versión final)
- Marco de intervención de la cooperación española en el desarrollo agrícola y rural sostenible de la región de Saint - Louis.
- Base de datos global del total de la subvenciones gestionadas por la OTC - Senegal (pendiente envío versión final)
- Propuesta cuadro-matriz preliminar del mapeo Cooperación en Senegal: grupo UE de división del trabajo (pendiente envío versión final)
- Términos de Referencia para la contratación de Asistente Técnico Coordinador para el Programa Integrado para el Desarrollo Local de la Región de Saint – Louis.

ANEXO 7.

PLAN DE TRABAJO

Plan de trabajo

Fase / Acción Jul- Ag.	Cronograma 2010												PRODUCTOS					
	Ab	Mayo			Junio			Julio			Agosto			Sept	Oc	Nov	Dic	
Fase A – Diagnóstico																		
A.0. Actividades preparatorias	■																	Firma de contrato. Plan de Trabajo. Articulación Equipo
A.1. Caracterización objeto de evaluación (A)		■	■	■														Línea base de datos. Caracterización básica DP – España
A.2. Análisis – Contraste preguntas de evaluación (B1)		■																Necesidades – preguntas de evaluación contrastadas
A.3. Mapa de actores (B2)		■	■	■														Mapa de actores.
A.4. Dossier documental (C)		■	■	■														Dossier documental
A.5. Evaluabilidad					■													Matriz valoración evaluabilidad
A.6. Reuniones de contraste y revisión		■			■													Productos aprobados y contrastados.
A.7. Aprobación productos fase					■													
Fase B – Diseño																		
B.1. Elaboración Matriz de evaluación			■	■	■	■												Mapa de actores - fuentes Matriz de evaluación final
B.2. Diseño de Herramientas metodológicas				■	■	■	■											Guía de instrumentos de evaluación
B.3. Selección de muestras de estudio		■	■															Muestras de trabajo de campo
B.4. Agendas “trabajo de campo”						■	■											Agendas Trabajo de Campo
B.5. Presentación – validación Diseño						■	■											Presentados y aprobados productos.
Fase C – “Trabajo de campo”																		
C.1. Coordinación agendas – actores.						■	■	■										Agendas trabajo de campos cerradas
C.2. Indicadores – trabajo de gabinete						■	■	■	■	■	■	■						Matriz Evaluación aplicada con el análisis documental.
C.3. Indicadores – “trabajo de campo”						■	■	■	■	■	■	■						Matriz Evaluación aplicada informantes clave en las muestras de estudio.
C.4. Contraste – triangulación datos										■	■	■	■					Contraste - consenso principales hallazgos
Fase D – Elaboración informe																		
D.1. Borrador informe										■	■	■	■	■				Borrador informe
D.2. Incorporación de aportes												■	■	■				Informe de evaluación.
D.3. Informe final																■		

ANEXO 8.

Síntesis encuestas y análisis entrevistas: elementos críticos

Nota previa de los autores:

Este anexo presenta una síntesis de los datos recogidos por diversas fuentes durante el trabajo de campo de la evaluación. Fue presentado por el equipo evaluador en las reuniones de validación y contraste del borrador del informe final de la evaluación al Comité de seguimiento.

El objetivo inicial de esta información era ayudar a los diferentes interlocutores a visualizar el consolidado de los principales datos y su conexión con los juicios que se vierten en el informe, especialmente de **los principales puntos críticos identificados**. Se trata, por lo tanto, de una información de ayuda y soporte para mostrar de **forma ordenada y gráfica** la lógica de los juicios y resultados del estudio, en un momento, espacio y con unos interlocutores específicos en el desarrollo de la evaluación.

Con este objeto, y debido al contexto de la evaluación a tener en cuenta -ya comentado en otros apartados del informe-, **no deben interpretarse estos datos bajo un análisis estadístico estricto, de representatividad** o con una sistematicidad precisa, sino como una suma y ponderación de valoraciones, sistematizadas en una escala de valor¹⁸, en relación a variables y discursos identificados en las diferentes fuentes de datos a las que ha tenido acceso el equipo de la evaluación¹⁹.

Este documento de trabajo del equipo evaluador se incluye como anexo porque, al igual que en la etapa de validación del informe, puede dar mayor claridad al lector a la hora de realizar un análisis causal de los principales puntos críticos reflejados en los resultados de la evaluación.

Síntesis encuestas y análisis entrevistas: elementos críticos

(Documento de trabajo y exposición de resultados²⁰)

El presente documento tiene por objeto:

- Incorporar al análisis del informe, y especialmente al proceso de contraste del mismo, una **sistematización** cuantitativa y cualitativa resumida de las principales **variables analizadas** a través de las entrevistas, encuestas y datos secundarios recogidos en el proceso de evaluación.
- Dar una **mayor visualización al origen y argumentación** de los principales **elementos críticos** recogidos en el informe.

A través de:

- La incorporación de gráficos en donde se muestra las principales necesidades informativas y las principales variables para su análisis, a través de una puntuación que engloba la valoración de los principales indicadores establecidos en la matriz de evaluación. Las valoraciones engloban fundamentalmente:

¹⁸ Se incorpora una escala del 0 al 10 para valorar los principales indicadores de la evaluación por parte de las fuentes consultadas de las variables clave en el objeto de la evaluación. Del mismo modo, se identifica un punto de inflexión en el “valor 7”, a partir del cual la síntesis de valoraciones menores a este valor supuso la identificación de aspectos críticos relevantes que limitaban el avance o aceptación claramente positiva de la variable analizada.

¹⁹ Para obtener una mayor información sobre los aspectos metodológicos y la lógica a la hora de elaborar el presente anexo contactar con info@redcrea.es

²⁰ Reunión de contraste y validación del informe final de evaluación entre el equipo de evaluación (Redcrea) y el Comité de gestión de la evaluación (Noviembre 2010)

- Análisis de los discursos del conjunto de entrevistas y grupos focales desarrollados en el proceso de evaluación en el global del sistema de la Cooperación española que se ha analizado:

Niveles de informantes clave en el desarrollo de entrevistas y grupos focales

Distribución	Número	%
UBICACIÓN		
Sede	60	54,5
Terreno	50	45,5
MODALIDAD		
Sistema Central	81	73,6
Sistema descentralizado	29	26,4
Nivel del PUESTO		
Directivo	30	27,3
Técnico	75	68,2
Administrativo	5	4,5
GOBIERNO – SOCIEDAD CIVIL		
Gubernamental	88	80,0
No Gubernamental	22	20,0
INTERNO – EXTERNO A LA CE		
Actores del Sistema de la CE	93	84,5
Actores externos al sistema de la CE	17	15,5
TOTAL	110	

- Resultados del cuestionario de auto evaluación sobre la aplicación de la Declaración de París en AECID²¹.
- Otros documentos de evaluación, diagnóstico y análisis del sistema de cooperación español incorporados al dossier documental de la evaluación.
- La incorporación de las percepciones y opiniones más significativas (mayor grado de unanimidad y reiteración²²) sobre los aspectos causales y los efectos del grado de valoración de las variables²³.

²¹ Informe borrador.

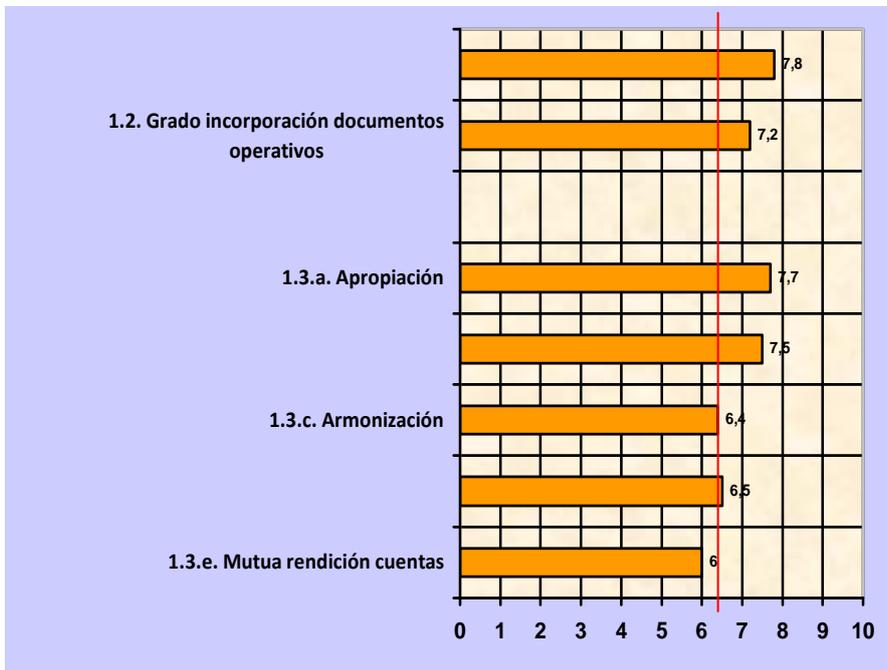
²² Opiniones con un alto grado de contraste y triangulación entre los diferentes niveles del sistema de CE analizados.

²³ En los cuadros a la derecha de los gráficos.

Sistematización de la causalidad y consecuencias de los elementos críticos identificados

1. Grado incorporación DP:

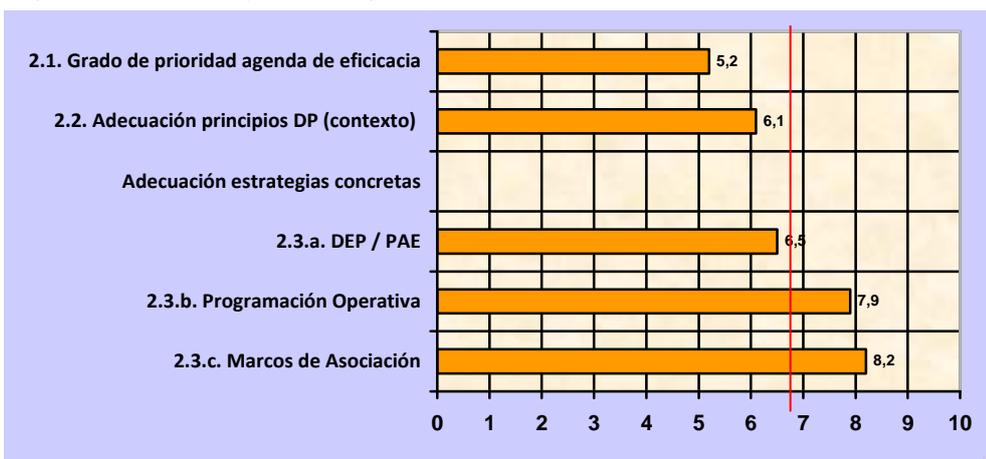
Gráfico 1: Grado incorporación DP



- Relevancia del Plan de Acción a la hora de visualizar claramente la puesta en práctica DP.
- Demanda de una mayor incidencia en la gestión e implementación práctica DP, frente a la prioridad del discurso
- Prioridad en los principios de armonización, apropiación y alineamiento; menor relevancia de GpRD y rendición mutua de cuentas
- Bajo nivel del seguimiento y evaluación de las principales herramientas que incorporaban elementos de eficacia
- Bajo nivel de pautas para la difusión y apropiación de todo el sistema de la Cooperación Española, y mecanismos para una mejor gestión del conocimiento, retroalimentación e incentivos
- Limitaciones en la puesta en marcha y toma de decisiones en relación a las principales herramientas para hacer operativa la DP
- Brecha entre los planteamientos del III Plan Director en relación a eficacia y las posibilidades de cumplimiento en el plazo previsto y con las capacidades instaladas en el sistema
- Ausencia de una secuencia para el desarrollo del III Plan Director, con indicación clara de las prioridades (hoja de ruta)
- Baja incidencia en ejercicios de participación, coordinación y reflexión estratégica conjunta sobre DP.
- importancia de abordar la institucionalización de procesos
- dificultades para visualizar la traducción práctica de los principios
- insuficientes las orientaciones sobre cómo implementar los principios
- agenda de la eficacia se ha vuelto rígida y que no refleja las realidades diferenciadas de cada país socio
- En general se desconocen los indicadores del seguimiento de la DP

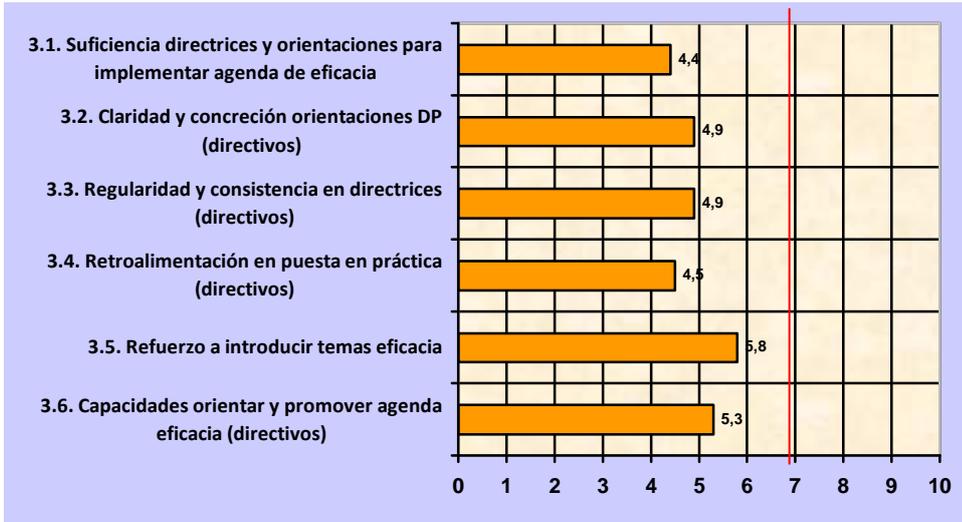
2. Niveles de prioridad, y adecuación DP y principales instrumentos:

Gráfico 2: Niveles de prioridad y adecuación



3. Orientaciones y directrices (liderazgo personal directivo):

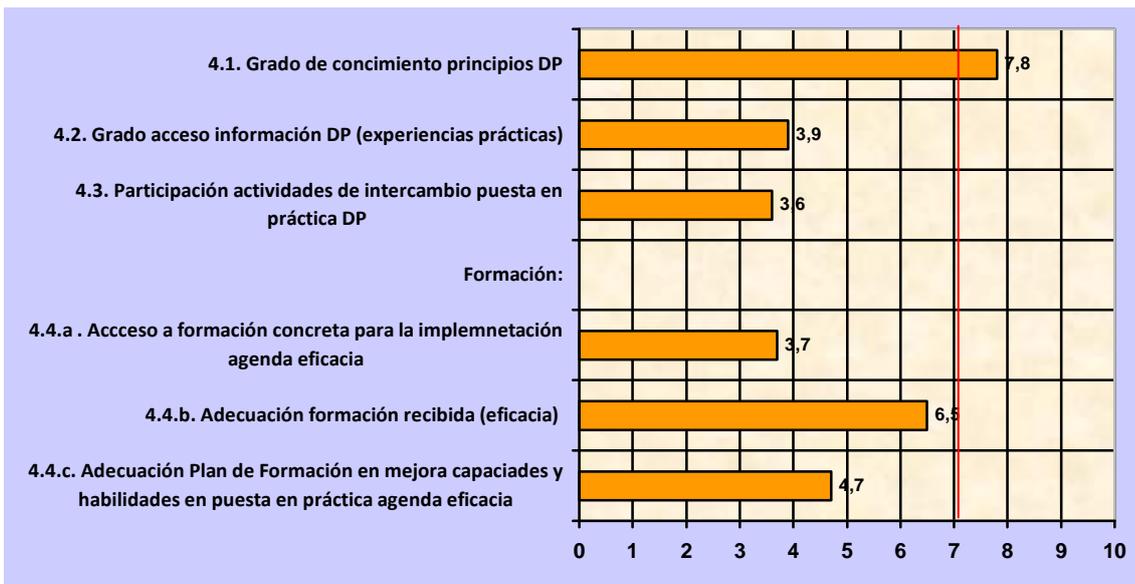
Gráfico 3: liderazgo y desarrollo de orientaciones y directrices



- Deficiencias en la continuidad y ritmo uniforme en la implementación de decisiones y desarrollo de procesos.
- Movilidad / rotación personal directivo: percepción baja liderazgo.
- Baja capacidad liderazgo y gestión integrada de equipos
- Insuficiente formación y especialización.
- Limitaciones sistema de información integrado.
- Claridad, continuidad y coherencia directrices y orientaciones

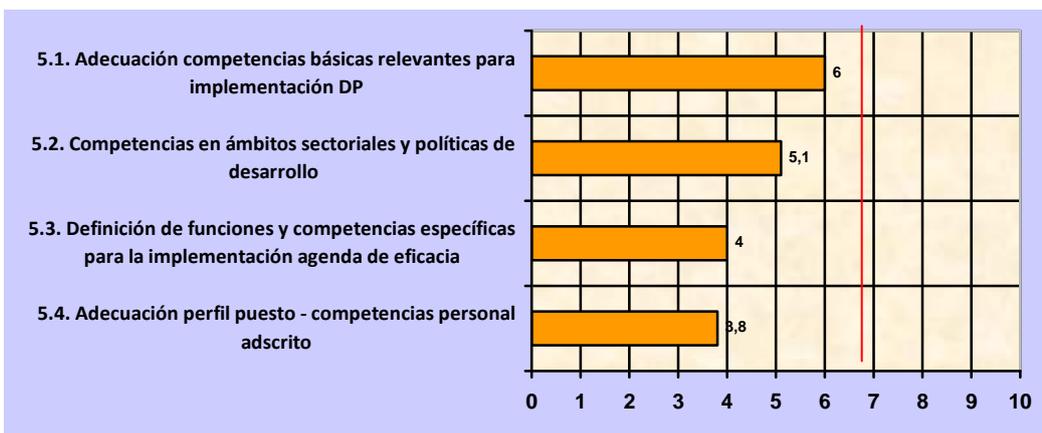
4. Grado de conocimiento, acceso a información DP y adecuación de funciones

Gráfico 4a: Conocimiento y acceso a información DP



- Dependencia compromisos personales.
- Conocimiento y comprensión DP no permea ni interiorizada en el conjunto del sistema.
- Ausencia de espacios de intercambio para incrementar comprensión y aplicabilidad DP
- Limitado aprovechamiento experiencia acumulada
- ↓ conocimiento propuestas formación

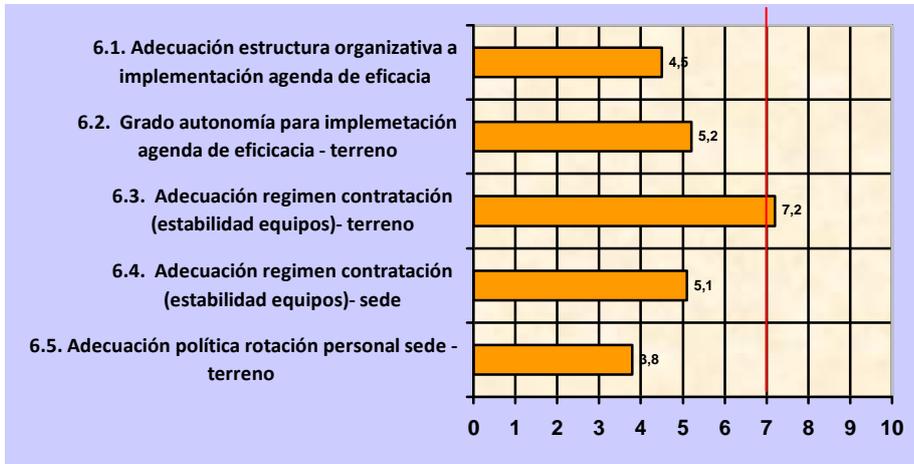
Gráfico 5: Adecuación funciones y perfiles



- Ausencia carrera profesional.
- Poca coherencia perfil puesto – competencias.
- Limitada especialización sectorial y temática.
- Escasa evaluación del desempeño.
- Metas ambiciosas en el cambio organizacional y de funciones: priorización y secuenciación de propuestas.

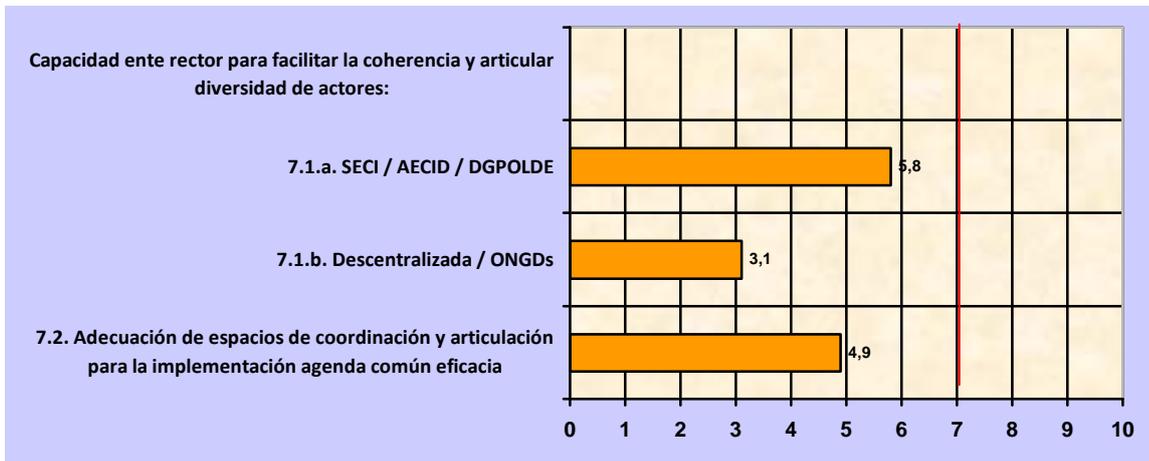
5. Estructura organizativa, articulación y gestión recursos humanos:

Gráfico 6: Capacidad organizativa y política RRHH



- Necesidad de puesta en marcha de procesos de autonomía y descentralización de funciones – terreno.
- Rigidez y disparidad de regímenes de contratación de personal.
- Ausencia de movilidad sede – terreno.
- Ausencia carrera profesional
- Escasa evaluación del desempeño.
- Deficiente cultura organizativa (jerarquización, gestión información, integración de procesos, trabajo en equipo, suma de estructuras, etc)
- Metas ambiciosas en el cambio organizacional y de funciones
- Sistema homogéneo y estandarizado de procedimientos: manual de procedimientos.
- Avance en una comunicación más eficaz sede – terreno.

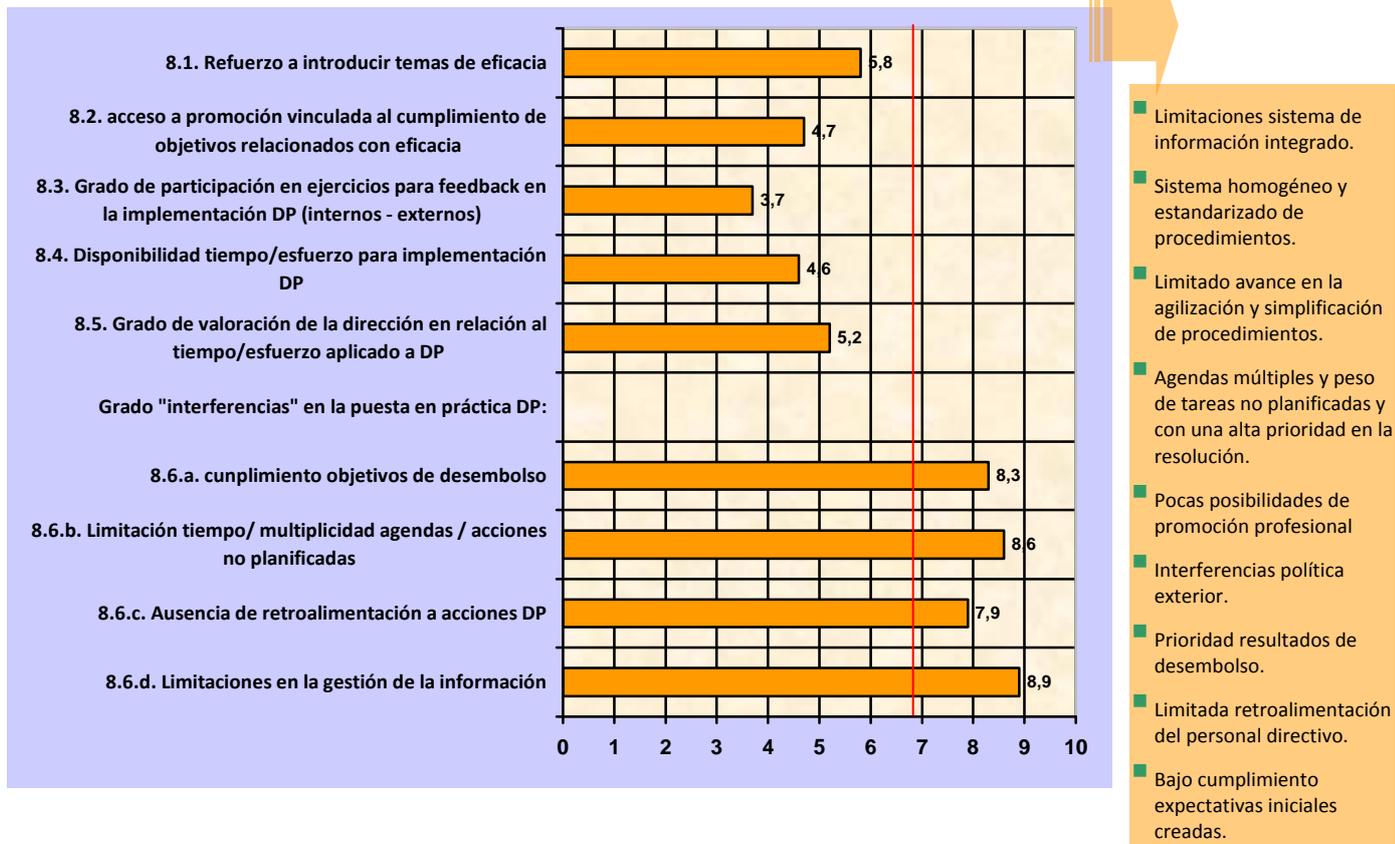
Gráfico 7: Capacidad articulación



- Sistema homogéneo y estandarizado de procedimientos.
- Armonización procedimientos
- Mayor articulación entre unidades internas: objetivos y metas comunes.

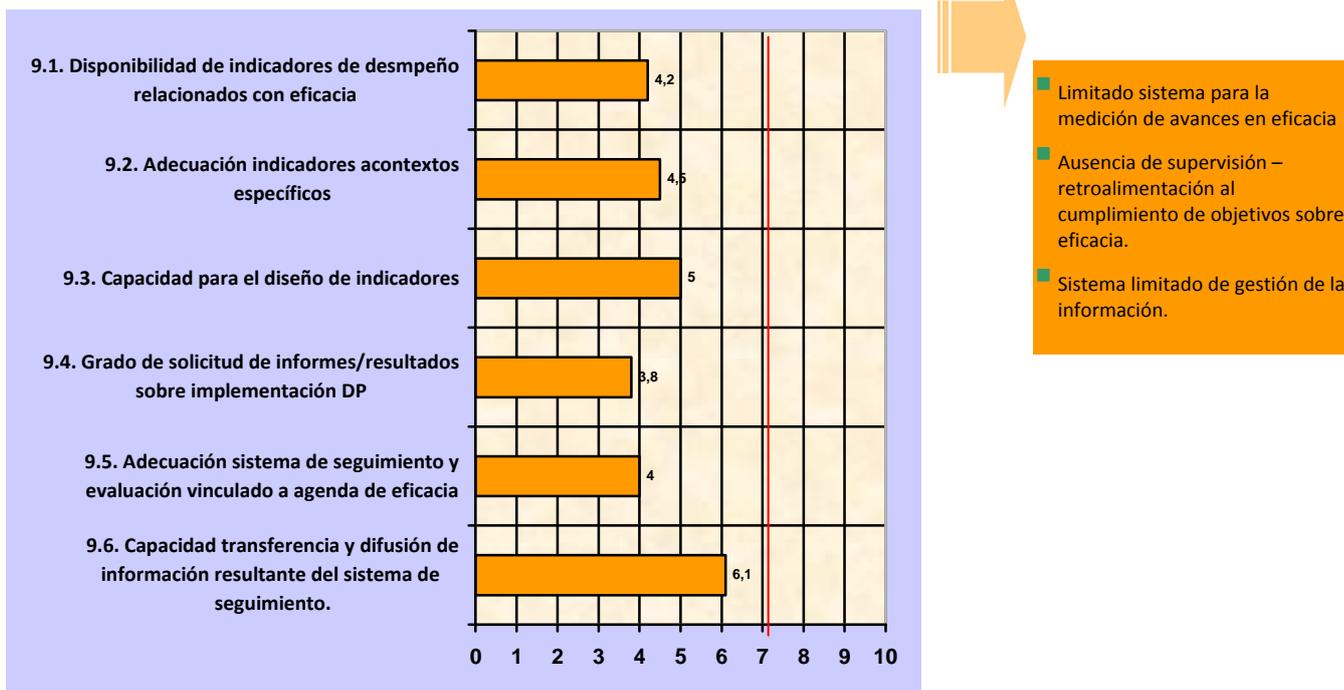
6. Incentivos y factores desmotivadores:

Gráfico 8: Incentivos



7. Retroalimentación y seguimiento DP

Gráfico 9: Retroalimentación y seguimiento DP:



ANEXO 9.

Equipo de evaluación REDCREA

Equipo de la evaluación:

DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO DE EVALUACIÓN

RED DE RECURSOS DE EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE

REDCREA

info@redcrea.es

www.redcrea.es

Experto/a	Dirección y coordinación de la evaluación	Fase de Diseño	Fase de Trabajo de Campo		Elaboración y presentación Informe final
			España	Países	
Antonio Luján	●	●	●	Senegal	●
Eva Raboso	●	●	●	Bolivia	●
Marta Terán				El Salvador	

Antonio Luján Martínez

Licenciado en Psicología por la Universidad de Granada, y Magister en Evaluación de Políticas Públicas por la Universidad Complutense de Madrid. Cuenta con una amplia experiencia en el ámbito de la cooperación para el desarrollo a través de ONGD y organismos multilaterales, especialmente en el terreno, desarrollando funciones de representación institucional, gestión de Programas y Proyectos, y una extensa gama de labores de asesoramiento técnico en las áreas de educación, desarrollo institucional, políticas públicas y derechos humanos. Actualmente trabaja en la consultoría estratégica en el área social y educativa, y en el desarrollo de proyectos y estudios en el ámbito de la evaluación en el marco de su labor en REDCREA.

Eva Raboso Campos

Ingeniera Agrónoma y Especialista en Auditoría de la Gestión Medioambiental por la Universidad Politécnica de Madrid. Desarrolla su carrera en el área de la Cooperación Internacional para el Desarrollo (en España y sobre todo en países en vías de desarrollo) en labores de asesoría técnica, consultoría, representación nacional y regional, y dirección y gestión de programas y proyectos. Su amplia experiencia en el área estratégica y de gestión se ha ido orientando hacia el desarrollo de procesos de evaluación tanto en España como a nivel internacional con diversos organismos de carácter multilateral. Actualmente, la labor profesional que desarrolla dentro de REDCREA se enmarca en la consultoría estratégica en el área social, desarrollo local y medioambiental, así como en el desarrollo de proyectos y estudios en el ámbito de la evaluación.

Marta Terán de la Quintana

Licenciada en Antropología Americana por la Universidad Complutense de Madrid y Diplomada en Planificación y Evaluación del Impacto Territorial de la Formación en los Mercados Laborales, OIT Turín. Así mismo es especialista en cooperación al desarrollo de asentamientos humanos y desarrolla la mayor parte de su carrera profesional en El Salvador, en el marco de programas y agencias de cooperación internacional y como asesora para instituciones salvadoreñas ligadas especialmente al sector formación – empleo. Su amplia experiencia en el país le confiere un conocimiento exhaustivo de la realidad salvadoreña y centroamericana, y sobre todo de la situación y problemática de la juventud. Actualmente es consultora y referente en Centroamérica de REDCREA.