

Respuesta de gestión de la evaluación del III Plan Director de Cooperación para el Desarrollo 2014-2017 de la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo

Febrero 2018

Euskadi, auzolana, bien común



1. Introducción

La evaluación del III Plan Director de Cooperación para el Desarrollo 2014-2017 de la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo del Gobierno Vasco (en adelante, III Plan Director) se llevó a cabo entre noviembre y diciembre de 2017. La evaluación fue realizada por un equipo mixto formado por dos personas de la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo (AVCD) y dos personas externas: una persona con experiencia y conocimiento en evaluación de políticas públicas y una segunda persona especializada en facilitación visual. El planteamiento de la evaluación era claramente formativo, dirigido a extraer aprendizajes de cara al diseño del IV Plan Director y su evaluabilidad.

El proceso de evaluación combinó revisión documental con cuestionarios y dinámicas de grupo, con la intención de sondear la sensibilidad de la diversidad de agentes implicados en el despliegue de la política de cooperación para el desarrollo de la AVCD. Se contó con la participación de agentes sociales del Consejo Vasco de Cooperación para el Desarrollo (CVCD), departamentos del Gobierno Vasco, otras instituciones públicas vascas y el equipo de la AVCD.

A pesar de la limitación de tiempo y el limitado número de personas que participaron en la evaluación, el documento final ofrece una visión bastante completa de la ejecución del III Plan Director, de los elementos que han facilitado y dificultado el alcance de las metas previstas y los principales retos de cara a la elaboración del IV Plan Director.

La realización de una evaluación mixta ha permitido garantizar la objetividad pero, a su vez, permitir una mayor apropiación del proceso por parte de la AVCD.

2. Respuesta a las recomendaciones

En el presente documento analizamos los 26 aprendizajes y 6 retos que se plantean en el informe de evaluación, indicando cómo van a ser abordados e incorporados en el siguiente período de planificación.

RECOMENDACIONES		GRADO DE ACEPTACIÓN	MEDIDAS ADOPTADAS	RESPONSABLE	PLAZOS
Diseño y evaluabilidad					
1	Realizar la evaluación del plan anterior como punto de partida para el diseño del siguiente plan	Aceptada	Con la elaboración de este informe de respuesta de gestión y el establecimiento de medidas concretas, personas responsables y plazos, queremos garantizar que las recomendaciones y conclusiones resultantes de la evaluación del III Plan Director se incorporan en el diseño del IV Plan Director y en la gestión ordinaria de la AVCD.	Servicio de Coordinación Estratégica y Comité de Dirección	Informe respuesta gestión: febrero 2018 IV Plan Director: primer semestre 2018
2	La reflexión compartida y la construcción colectiva al interno de la AVCD es el escenario de partida deseable para los procesos de planificación	Aceptada	De cara a la elaboración del IV Plan Director hemos puesto en marcha siete grupos de trabajo al interno de la AVCD. Cada uno de estos grupos generará un documento base o ficha de trabajo a partir de la que trabajar y contrastar contenidos con el CVCD y otros agentes.	Servicio de Coordinación Estratégica	Según plan de trabajo específico
3	Adaptar los objetivos a la temporalidad real del plan	Aceptada	El período previsto para la elaboración del plan abarca el primer semestre de 2018. Sin perjuicio del desarrollo de otras acciones, en lo que respecta a los instrumentos, algunas de las prioridades que se establezcan en el IV Plan Director sólo podrán tener reflejo a partir de 2019 o posterior. Así mismo, habrá que prever que la evaluación del IV Plan Director se realice en el último semestre de 2021, lo cual limita en buen grado el alcance de las prioridades que se puedan establecer en el plan. Se tratará de buscar un equilibrio entre la ambición y el realismo en el proceso de elaboración del plan. Sin embargo, esta recomendación tiene un alcance mayor, que debería ser contemplado en una potencial revisión de la ley de cooperación, que establece que los períodos de planificación han de ser de cuatro años.	Servicio de Coordinación Estratégica Dirección	Primer semestre 2018 2020
4	Definir y explicar el alcance de los procesos participativos	Aceptada	Hemos elaborado un documento explicativo del proceso de elaboración del IV Plan Director. Dicho documento se discutirá en la primera sesión del	Dirección y Servicio de Coordinación	Sesión CVCD 14 marzo 2018

			CVCD del año.	Estratégica	
5	Promover debates que sean productivos y evitar someter a consenso cuestiones que enfrentan intereses diversos	Aceptada	Los debates que proponemos para el proceso de elaboración del IV Plan Director van más allá de cuestiones que enfrentan intereses de los distintos agentes, como son las prioridades geográficas, sectoriales... En cualquier caso, tal y como se establece en las reglas del juego, si bien es deseable alcanzar el mayor grado de consenso, la AVCD asume la responsabilidad última en la toma de decisiones.	Dirección y Servicio de Coordinación Estratégica	Primer semestre 2018
6	Construir una visión compartida demanda procesos participativos de reflexión	Aceptada	Tal y como establece el documento de Orientaciones Generales para la Planificación Estratégica Plurianual 2018-2021 de Cooperación para el Desarrollo (OOGG), el IV Plan Director deberá diseñar un programa de trabajo que permita reflexionar de modo compartido entre diferentes actores y desarrollar nuevos modelos y conceptos de intervención. Para ello se explorará el concepto de ámbitos estratégicos propuesto por Nacho Martínez, así como la CPD y la incorporación de agentes diversos.	Dirección y Servicio de Coordinación Estratégica	Diseño propuesta: primer semestre 2018 Experiencias piloto: 2018-2021
7	Promover la diversidad y garantizar la participación	Aceptada	La nueva composición del CVCD ha permitido incorporar agentes diversos. Se valorará abrir las sesiones de trabajo a otros agentes. Habrá también oportunidad para cualquier agente o persona de hacer aportaciones a través de IREKIA. Se tratará de utilizar un lenguaje sencillo que sea entendible para todas las personas y que permita aunar voluntades y esfuerzos.	Servicio de Coordinación Estratégica	Primer semestre 2018
8	Promover una mayor articulación departamental	Aceptada	Aunque el IV Plan Director será un documento de planificación de la AVCD, sí que prevemos visualizar los compromisos de otros departamentos y la incorporación de acciones emblemáticas encaminadas a la coordinación, complementariedad y coherencia de políticas. Para ello, de cara a la elaboración del IV Plan Director se ha creado un	Dirección y Servicio de Coordinación Estratégica	2018-2021

			grupo de trabajo específico al interior de la AVCD.		
9	Partir de una definición clara de necesidades y prioridades de las poblaciones sujeto	Aceptada parcialmente	Si bien es cierto que sería deseable que la política de cooperación partiera de una evaluación participada de necesidades, creemos que el cambio de modelo ha de ser progresivo. Por ello se plantea comenzar con una serie de iniciativas piloto, en las que sí se tratará de incorporar las voces y visiones de las poblaciones sujeto, e ir viendo cómo ir ampliando ese modelo al conjunto de la política de cooperación. Así mismo, en las iniciativas financiadas se valora la existencia de diagnósticos participados.	Servicios de Coordinación Estratégica y Coordinación Técnica	2018-2021
10	Establecer diferentes niveles de alianza según el alineamiento de cada agente con la política de cooperación del Gobierno Vasco	Aceptada	Esta recomendación ya se reflejaba en parte en el modus operandi de la AVCD (por ejemplo, a través del instrumento de programas y las subvenciones directas). De cara a la elaboración del IV Plan Director, las iniciativas piloto que se plantean en las OOGG o el instrumento de programas revisado están orientadas en este sentido de crear alianzas diversas con exigencias de colaboración y rendición de cuentas diferenciadas.	Dirección y Servicios de Coordinación Estratégica y Técnica	Puesta en marcha del nuevo instrumento de programas: 2019 Iniciativas piloto: 2018-2021
Objetivos y líneas de actuación					
11	Desarrollar mejor las lógicas que subyacen al cambio que se quiere impulsar	Aceptada	A la hora de elaborar el IV Plan Director trataremos de explicitar mejor la articulación entre las metas a alcanzar y las líneas de acción y prioridades propuestas. Exploraremos la metodología de la teoría del cambio.	Servicio de Coordinación Estratégica	Primer semestre 2018
12	Elaborar un documento conciso y ajustado a la realidad y posibilidades de la AVCD	Aceptada	Trataremos de alcanzar un equilibrio entre la ambición y el realismo. Así mismo se tratará de visualizar, en su caso, los recursos adicionales necesarios para alcanzar los objetivos previstos.	Servicios de Coordinación Estratégica y Gestión Económica, Presupuestaria y de Personal	Primer semestre 2018
13	Los objetivos y líneas de actuación deben responder a	Aceptada	En el IV Plan Director trataremos de ir más allá de la medición de ejecución de actividades y alcance de	Servicio de Coordinación	Primer semestre 2018

	los cambios que se quieren generar en la población sujeto		resultados. En el proceso de elaboración del IV Plan Director trataremos de identificar algunos indicadores que nos ayuden a dar ese salto y de establecer los mecanismos adecuados para recopilar y analizar la información. Con este objetivo, en el proceso de elaboración del IV Plan Director, se ha creado un grupo de trabajo específico.	Estratégica	
14	Establecer objetivos y resultados claros y concisos, adaptados a los recursos disponibles y con asignaciones de responsabilidades	Aceptada	Trataremos de aplicar esta recomendación a la hora de diseñar la matriz de planificación.	Servicio de Coordinación Estratégica	Primer semestre 2018
15	Repensar el modelo de cooperación es un proceso	Aceptada	Planteamos avanzar en la reflexión y concreción, desde la perspectiva y alcance de la AVCD, a través de iniciativas piloto. Para ello se explorará el concepto de ámbitos estratégicos propuesto por Nacho Martínez. Así mismo, trataremos de desarrollar una planificación flexible que permite ir incorporando cambios en base a los aprendizajes obtenidos en el proceso y/o las oportunidades que se vayan identificando.	Dirección	2018-2021
16	Articular los distintos documentos de planificación	Aceptada	Durante el período de elaboración del III Plan Director hemos elaborado la estrategia de educación para la transformación social (H)ABIAN 2030, que en el caso de la AVCD se concreta en el Plan ARAR 2017-2020; la Estrategia de Acción Humanitaria para el período 2018-2023; y se está trabajando en la elaboración del Plan de Acción pro-equidad de género y un plan para impulsar el trabajo en África, cuya duración está pendiente de definir. El IV Plan Director tendrá en cuenta todos estos documentos estratégicos y establecerá las articulaciones necesarias (prioridades, acciones positivas, mecanismos de coordinación, revisión de las estrategias existentes, etc.).	Dirección y Servicio de Coordinación Estratégica	Primer semestre 2018
17	Establecer un mecanismo de	Aceptada	De cara a la elaboración del IV Plan Director hemos	Servicio de	Primer semestre

	sistematización de datos realista y sostenible		establecido un grupo de trabajo al interno de la AVCD para avanzar en la identificación de indicadores sencillos y funcionales, que nos permitan recopilar información sobre el alcance de la política, obtener aprendizajes y revisar las estrategias asumidas. A su vez, se diseñará el mecanismo oportuno para el seguimiento de dichos indicadores.	Coordinación Estratégica	2018 Sistema evaluación: 2019
18	Garantizar una dotación presupuestaria realista, la previsibilidad de la ayuda y evitar la volatilidad	Aceptada parcialmente	De cara a la elaboración del IV Plan Director, la AVCD incorporará los compromisos presupuestarios propuestos en la resolución 15 aprobada en la Comisión de DDHH e Igualdad del Parlamento Vasco durante el debate de las OOGG. El cumplimiento de dichos compromisos presupuestarios excede, en parte, la capacidad de la AVCD, al recaer en el Gobierno Vasco y el Parlamento Vasco la decisión de la asignación presupuestaria anual a la cooperación para el desarrollo.	Dirección	2018-2021
19	Visualizar las acciones y aportes de otros departamentos del Gobierno Vasco	Aceptada	En los últimos años hemos venido recogiendo los aportes de otros departamentos en las memorias anuales. Si bien el IV Plan Director es una herramienta de planificación de la AVCD, se reflejarán las aportaciones y acciones de otros departamentos. Con este objetivo, en el proceso de elaboración del IV Plan Director hemos creado un grupo de trabajo en la AVCD. Así mismo, continuaremos rindiendo cuenta en las memorias.	Dirección y Servicio de Coordinación Estratégica	2018-2021
20	Establecer prioridades clara y estrategias específicas con reflejo presupuestario	Aceptada	En el marco de la elaboración del IV Plan Director se ha creado un grupo de trabajo sobre género y otro sobre África, de cara a revisar las estrategias y acciones positivas establecidas en las planificaciones anteriores y proponer, en su caso, metas, estrategias y sistemas de monitoreo específicos para el IV Plan Director. Así mismo, de acuerdo a las líneas estratégicas que se vayan concretando en el período de elaboración del Plan	Dirección y Servicios de Coordinación Estratégica y Coordinación Técnica	Primer semestre 2018

			Director se establecerán las medidas que se consideren oportunas.		
21	Mejorar las capacidades de análisis, aprendizaje y establecimiento de medidas correctivas para el alcance de los compromisos.	Aceptada	En base a las prioridades que se establezcan en el IV Plan Director se diseñará un sistema de seguimiento sencillo pero eficaz, que permita analizar la información, obtener y socializar aprendizajes y ajustar las estrategias e instrumentos para alcanzar las metas previstas.	Servicios de Coordinación Estratégica y Coordinación Técnica	2018
Gestión: frenos y palancas					
22	Elementos facilitadores: (i) planificación clara y realista; (ii) recursos humanos suficientes y con responsabilidades y plazos claros; (iii) apoyos externos; (iv) apoyo político; y (v) obligación normativa.		Las medidas a aplicar para hacer frente a los elementos señalados como frenos y palancas en la elaboración y ejecución del III Plan Director se han abordado en las respuestas anteriores, fundamentalmente en la 12 y la 14.	Dirección y Comité de Dirección	2018-2021
23	Obstáculos: (i) objetivos demasiado generales; (ii) falta de recursos; (iii) indefinición en las funciones; (iv) tensiones; (v) falta de apuesta política; y (vi) dificultad para compaginar visión estratégica y gestión cotidiana.				
24	Concretar los compromisos políticos en acciones	Aceptada	Los agentes valoran de manera positiva el impulso dado por el Lehendakari a la CPD a través del <i>Marco de referencia para la CPD en el País Vasco</i> . En el proceso de elaboración del IV Plan Director y con el objetivo de concretar acciones específicas de complementariedad, coordinación y coherencia de políticas se ha creado un grupo de trabajo específico al interno de la AVCD, que trabajará con otros departamentos del Gobierno Vasco. Así mismo, asumimos el compromiso de concretar en medidas y acciones concretas las apuestas	Dirección y Servicio de Coordinación Estratégica	Diseño de la propuesta: primer semestre de 2018 Concreción de las acciones: 2018-2021

			políticas y estratégicas que se hagan en el IV Plan Director. Así como establecer un sistema de monitoreo que permita obtener aprendizajes y corregir desviaciones.		
25	Poner en marcha iniciativas piloto que ayuden a generar coordinación y sinergias entre instituciones	Aceptada	<p>Estamos poniendo en marcha un programa interinstitucional triangular Euskadi-El Salvador-Costa Rica en materia de agua y saneamiento.</p> <p>Estamos poniendo en marcha un portal de la cooperación pública vasca que pretende dar información amplia y en formato procesable sobre las iniciativas apoyadas por cada una de las principales instituciones.</p> <p>Estamos identificando posibles evaluaciones conjuntas de procesos de interés interinstitucional</p> <p>Aunque con un alcance más amplio, (H)ABIAN 2030 está siendo también un marco de coordinación interinstitucional en temas de educación para la transformación social.</p>	AVCD y otras instituciones públicas vascas	<p>2018-2020</p> <p>Presentación primer semestre 2018 y revisión anual</p> <p>2018-2021</p> <p>2017-2030</p>
26	Apostar de manera firme por la comunicación	Aceptada	<p>Vamos a incorporar al equipo una persona especialista en comunicación. El IV Plan Director recogerá algunos retos en este ámbito como es la elaboración de un plan de comunicación o la revisión de la página web de la AVCD.</p> <p>En el marco de (H)ABIAN 2030, se va a llevar a cabo una campaña de comunicación interinstitucional.</p> <p>Vamos a llevar a cabo una evaluación de procesos de comunicación, a partir de la cual sacar aprendizajes para llevar a cabo acciones de comunicación transformadora.</p>	<p>Dirección</p> <p>Grupo seguimiento (H)ABIAN 2030</p> <p>Servicio de Coordinación Estratégica</p>	<p>2018</p> <p>2018-2019</p> <p>2018</p>

Además, el informe de evaluación del III Plan Director resalta seis retos para el siguiente período de planificación: (i) fortalecer el papel de la AVCD; (ii) avanzar en el modelo de cooperación a través de propuestas concretas; (iii) buscar mayor articulación entre agentes y promover alianzas diversas; (iv) clarificar roles y concretar la apuesta por la CPD; (v) promover la coordinación inter e intra institucional en el marco de la Agenda 2030; y (vi) apostar por la evaluación, la gestión del conocimiento y el aprendizaje.

Estos retos tienen una estrecha vinculación con las Orientaciones Generales de la Planificación Plurianual 2018-2021 de Cooperación para el Desarrollo: (a) alineación con la Agenda 2030; (b) apuesta por la CPD; (c) potenciar la presencia y coordinación con agentes de diferentes ámbitos; (d) explorar nuevos marcos de actuación transformadora; y (e) promover iniciativas propias.

Así mismo, también se abordan en algunas de las conclusiones y aprendizajes de este proceso de evaluación, analizados en este documento. Así, a través de los grupos de trabajo generados para el proceso de elaboración del IV Plan Director (1. definición del desarrollo; 2. CPD/coordinación interdepartamental; 3. modelo de cooperación/ámbitos estratégicos/agentes; 4. género; 5. África; 6. enfoque local-global; y 7. objetivos e indicadores), se abordarán estos y otros retos.