

MANUAL OPERATIVO

de los Programas, Iniciativas
y Proyectos Adscritos de la
Cooperación Iberoamericana

20
16



Secretaría General
Iberoamericana

Secretaria-Geral
Ibero-Americana

© Secretaría General Iberoamericana

Paseo de Recoletos, 8
28001 Madrid

Octubre 2016

Diseño y producción:

Pablo Elorriaga
www.pabloelorriaga.com

Depósito legal: M-35039-2016

MANUAL OPERATIVO

de los Programas, Iniciativas
y Proyectos Adscritos de la
Cooperación Iberoamericana

Aprobado en la
XXV Cumbre Iberoamericana
de Cartagena de Indias
(2016)



Secretaría General
Iberoamericana

Secretaria-Geral
Ibero-Americana

ÍNDICE

0. GLOSARIO DE SIGLAS Y TÉRMINOS UTILIZADOS EN EL MANUAL OPERATIVO	7
- Glosario de siglas utilizadas en el Manual Operativo	7
- Glosario de términos utilizados en el Manual Operativo	8
1. ANTECEDENTES. MARCO JURÍDICO Y ESTRATÉGICO DE LA COOPERACIÓN IBEROAMERICANA	11
2. OBJETIVO DEL MANUAL OPERATIVO	13
3. LOS PROGRAMAS E INICIATIVAS DE LA COOPERACIÓN IBEROAMERICANA: DEFINICIÓN Y REQUISITOS	16
3.1. Definición de Programas e Iniciativas	16
3.2. Requisitos de los Programas e Iniciativas	17
I. Compromiso de los países con un Programa o Iniciativa	17
II. Calidad técnica de la propuesta	19
4. APROBACIÓN DE PROGRAMAS E INICIATIVAS	24
4.1. Procedimiento de aprobación de un Programa o Iniciativa	24
4.2. Incorporación de un país a un Programa o Iniciativa en funcionamiento	26
4.3. Aprobación de modificaciones en los Programas o Iniciativas	26
4.4. Ampliación de la duración de los Programa o Iniciativas	26
4.5. Retiro voluntario de un país como parte de un Programa o Iniciativa	27
5. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE PROGRAMAS E INICIATIVAS	29
5.1 Instancias obligatorias para los Programas e Iniciativas Iberoamericanos	30
5.2 Instancias opcionales para los Programas e Iniciativas Iberoamericanos	34
6. PRESUPUESTO Y ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS DE LOS PROGRAMAS E INICIATIVAS	37
6.1. Contribuciones a los Programas e Iniciativas	37
6.2. Conformación del Presupuesto	38
6.3. Administración de los recursos	39
7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS E INICIATIVAS	42
7.1 Seguimiento	42
7.2 Evaluación	43
8. FINALIZACIÓN Y CANCELACIÓN DE PROGRAMAS E INICIATIVAS	46
8.1. Finalización de un Programa o Iniciativa que ha cumplido sus objetivos	46
8.2. Causas que pueden motivar la cancelación de un Programa o Iniciativa	46
8.3. Subsanación de deficiencias motivo de cancelación de un Programa o Iniciativa	47
8.4. Procedimiento de cierre administrativo y financiero de un Programa o Iniciativa	48

9. GOBIERNO Y COORDINACIÓN DE LOS PROGRAMAS, INICIATIVAS Y PROYECTOS ADSCRITOS DE LA COOPERACIÓN IBEROAMERICANA	51
9.1 Responsables de Cooperación	51
9.2 Representantes de los Países en los Programas e Iniciativas (REMPI)	52
9.3 Secretaría General Iberoamericana	53
9.4 Organismos Iberoamericanos sectoriales: COMJIB, OEI, OIJ y OISS	56
10. LOS PROYECTOS ADSCRITOS DE LA COOPERACIÓN IBEROAMERICANA	58
10.1. Definición de Proyecto Adscrito	58
10.2. Requisitos de los Proyectos Adscritos	58
10.3. Aprobación de los Proyectos Adscritos	59
10.4. Desvinculación de los Proyectos Adscritos de la Cooperación Iberoamericana	59
10.5. Seguimiento y evaluación de los Proyectos Adscritos	60
11. APLICACIÓN DEL MANUAL OPERATIVO	62
11.1 Entrada en vigor	62
11.2 Aplicación por los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos aprobados antes de la XXV Cumbre Iberoamericana de Cartagena de Indias	62
11.3 Resolución de controversias	62
11.4 Modificaciones al Manual Operativo	63
12. ANEXOS	64
I. Formulario de presentación de un Programa	65
II. Formulario de presentación de una Iniciativa	71
III. Modelo de Carta de Solicitud de Incorporación de un país a un nuevo Programa	77
IV. Modelo de Carta de Solicitud de Incorporación de un país a una nueva Iniciativa	78
V. Modelo de Carta de Solicitud de Incorporación de un país a un Programa o Iniciativa en funcionamiento	79
VI. Formulario de ampliación de la duración de un Programa o Iniciativa	80
VII. Elaboración de un POA con Orientación a Resultados de Desarrollo	82
VIII. Elaboración de indicadores Orientados a Resultados	96
IX. Orientaciones para la incorporación de la perspectiva de género	104
X. Orientaciones para la incorporación de la perspectiva multicultural	106
XI. Formato de presupuesto para un Programa o Iniciativa	109
XII. Directrices para la elaboración del Reglamento de un Programa o Iniciativa.	111
XIII. Propuesta de valorización de aportaciones no financieras	115
XIV. Ficha para el seguimiento del plan de mejora propuesto a un Programa o Iniciativa tras una evaluación	127
XV. Formulario de presentación de un Proyecto Adscrito	130
XVI. Formulario de ampliación de la duración de un Proyecto Adscrito	136
XVII. Reestructuración de las Oficinas Subregionales de la SEGIB en América Latina	137

INTRODUCCIÓN:

0.

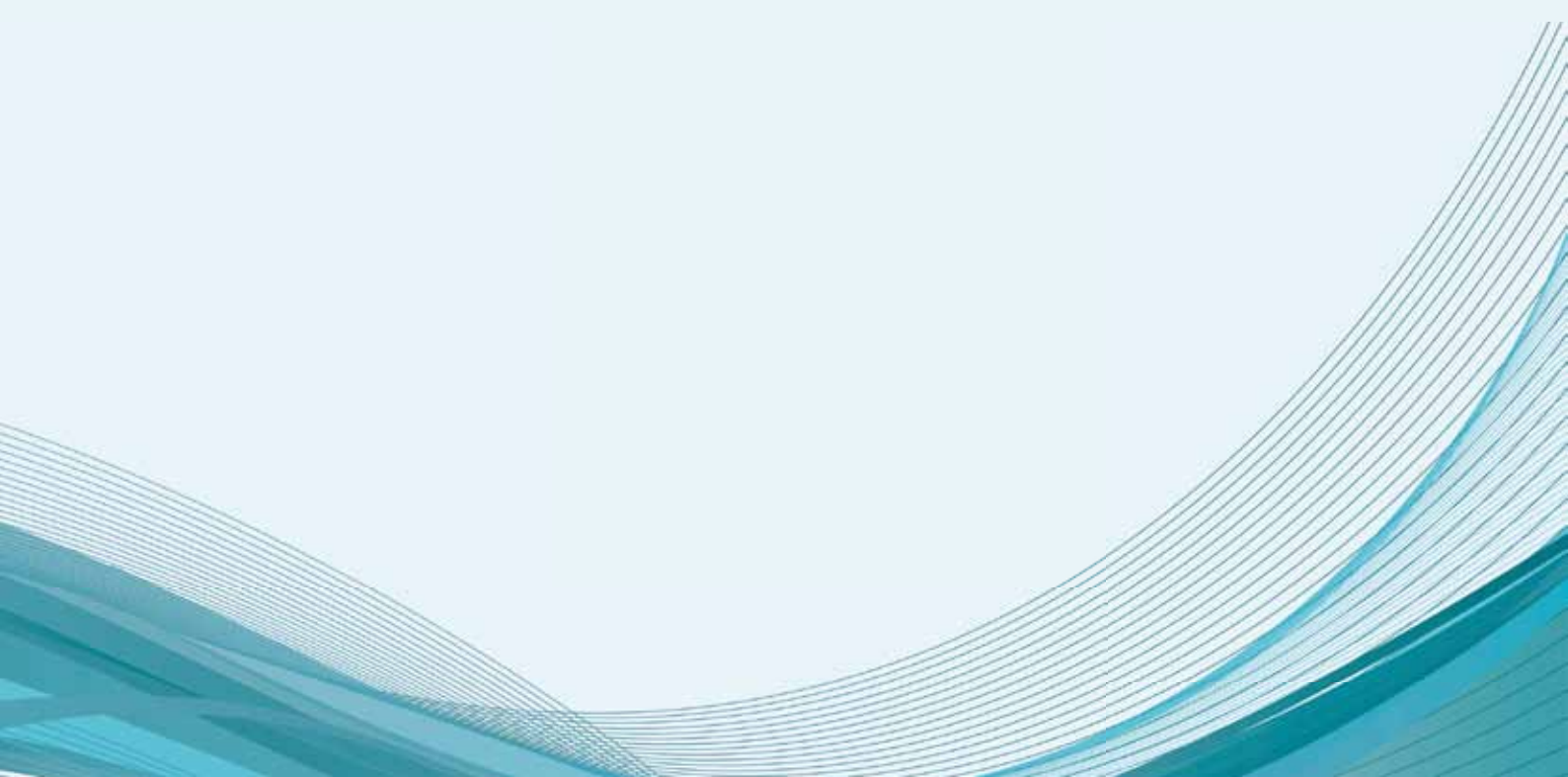
GLOSARIO DE SIGLAS Y TÉRMINOS
UTILIZADOS EN EL MANUAL OPERATIVO

1.

ANTECEDENTES. MARCO JURÍDICO Y
ESTRATÉGICO DE LA COOPERACIÓN
IBEROAMERICANA

2.

OBJETIVO DEL
MANUAL OPERATIVO



GLOSARIO DE SIGLAS UTILIZADAS EN EL MANUAL OPERATIVO

COMJIB. Conferencia de Ministros de Justicia de los Países Iberoamericanos.

ECI. Espacio Cultural Iberoamericano.

EIC. Espacio Iberoamericano del Conocimiento.

EICS. Espacio Iberoamericano de Cohesión Social.

GoRD. Gestión orientada a resultados de desarrollo.

MO. Manual Operativo.

OEI. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

OIJ. Organismo Internacional de Juventud para Iberoamérica.

OISS. Organización Iberoamericana de Seguridad Social.

PACCI. Plan de Acción Cuatrienal de la Cooperación Iberoamericana.

PIPA. Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos.

POA. Plan Operativo Anual

RC. Responsable de Cooperación.

REPPI. Representantes de los Países en los Programas e Iniciativas.

SEGIB. Secretaría General Iberoamericana.

GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS EN EL MANUAL OPERATIVO

Aportación. Recursos Financieros, Humanos, Técnicos y/o Materiales con los que los países contribuyen a un Programa o Iniciativa para asegurar su pleno funcionamiento y el logro de los objetivos previstos. (Ver Recursos Financieros, Recursos Humanos, Recursos Técnicos y Recursos Materiales).

Comisión Consultiva. Instancia opcional en la estructura organizativa de un Programa o Iniciativa cuyo objetivo es asesorar al Consejo Intergubernamental. En la Comisión Consultiva pueden participar los organismos internacionales, organizaciones sociales y empresas invitados por el Consejo Intergubernamental que, por su desempeño o sector de especialización, puedan ser de utilidad para el Programa o Iniciativa.

Comité Ejecutivo. Instancia opcional en la estructura organizativa de un Programa o Iniciativa que el Consejo Intergubernamental puede poner en marcha para optimizar su gestión en los casos en los que éste cuenta con un alto número de participantes. El Comité Ejecutivo tiene entre 3 y 5 miembros elegidos entre los que conforman el Consejo Intergubernamental.

Consejo Intergubernamental. Instancia obligatoria en la estructura organizativa de un Programa o Iniciativa integrado por los representantes gubernamentales designados por los países que participan en él (Ver Representantes de los Países en los Programas e Iniciativas-REMPI). El Consejo Intergubernamental es el máximo órgano de gobierno del Programa o Iniciativa.

Espacio Cultural Iberoamericano. Una de las tres áreas de especialización elegida por los/as Responsables de Cooperación como prioritaria para la Cooperación Iberoamericana que pretende convertir la cultura en un eje transversal de desarrollo, fomentar los derechos culturales y promover la integración regional en esta materia (Ver Espacio Iberoamericano del Conocimiento y Espacio Iberoamericano de Cohesión Social).

Espacio Iberoamericano de Cohesión Social. Una de las tres áreas de especialización elegida por los/as Responsables de Cooperación como prioritaria para la Cooperación Iberoamericana cuyo objetivo es apoyar programas y políticas sociales que permitan alcanzar sociedades más inclusivas en la región (Ver Espacio Iberoamericano del Conocimiento y Espacio Cultural Iberoamericano).

Espacio Iberoamericano del Conocimiento. Una de las tres áreas de especialización elegida por los/as Responsables de Cooperación como prioritaria para la Cooperación Iberoamericana cuyo objetivo es transformar la Educación Superior, la investigación y la innovación para ofrecer servicios y bienes de mayor calidad y mejorar la competitividad de la región (Ver Espacio Cultural Iberoamericano y Espacio Iberoamericano de Cohesión Social).

Evaluación. Proceso mediante el cual se realiza una valoración objetiva y sistemática del diseño, la aplicación y los resultados de un proyecto de cooperación. La evaluación busca determinar la pertinencia de sus objetivos y grado de realización, el uso dado a los recursos y los resultados obtenidos, permitiendo identificar debilidades y problemas y ofreciendo información para reorientarlos si fuera necesario, así como lecciones aprendidas que retroalimenten al proyecto y al conjunto de actuaciones de cooperación.

Gestión orientada a Resultados de Desarrollo. Enfoque para el diseño de programas y proyectos de cooperación que tiene como finalidad la

alineación de todos los recursos, procesos y actividades a la consecución de determinados resultados previamente establecidos. El logro de esos resultados de desarrollo exige contar con objetivos claros, concretos, mensurables y limitados en número, y con actividades coherentes con dichos objetivos que deben estar ligados al tiempo propuesto para desarrollar dicho programa o proyecto.

Indicador. Elemento, cuantitativo o cualitativo, que proporciona información sobre el desarrollo y los resultados de una acción favoreciendo su seguimiento y evaluación. Los indicadores deben ofrecer información concreta y ser pertinentes, fiables, objetivamente verificables y oportunos (estar disponibles).

Indicador de Proceso. Indicador que ofrece información sobre el nivel de ejecución, el desarrollo y la situación de un proyecto de cooperación en un momento determinado.

Indicador de Resultado. Indicador que ofrece información sobre el logro de los objetivos y resultados de un proyecto de cooperación que llega a su fin.

Iniciativa Iberoamericana. Ejercicio de cooperación intergubernamental de alcance limitado en plazo y objetivos que cuenta con la participación activa de, al menos, 3 países y tiene una duración mínima de un año. Aunque la Iniciativa puede mantenerse en el tiempo como una actuación sectorial acotada, ha sido concebida como el germen de un Programa Iberoamericano.

Observador Asociado. Estado que comparte afinidades lingüísticas y culturales con los países miembros de la Conferencia Iberoamericana o que puede realizar aportaciones significativas a la misma, asumiendo expresamente el acervo integrado por los valores y principios orientadores de la Conferencia Iberoamericana. Adquirir la condición de Observador Asociado requiere de la aceptación por parte de los/as Jefes de Estado y Gobierno de la Cooperación

Iberoamericana de la candidatura del estado correspondiente.

Observador Consultivo. Organismo intergubernamental internacional que puede contribuir al fortalecimiento, la promoción y la proyección del espacio iberoamericano. Adquirir la condición de Observador Consultivo requiere de la aceptación por parte de los/as Jefes de Estado y Gobierno de la Cooperación Iberoamericana de la candidatura del organismo correspondiente.

País invitado. País interesado en un Programa o Iniciativa que, por invitación del Consejo Intergubernamental, participa durante un máximo de un año en las reuniones o actividades que dicho Consejo permita con el objetivo de valorar si se incorpora al mismo.

Plan de Acción Cuatrienal de la Cooperación Iberoamericana (PACCI). Documento de planificación estratégica aprobado por los/as Responsables de Cooperación que establece las prioridades de la Cooperación Iberoamericana para un periodo de cuatro años.

Programa Iberoamericano. Ejercicio de cooperación intergubernamental de largo o mediano alcance en plazo y objetivos que cuenta con la participación activa de, al menos, 7 países y tiene una duración mínima de 3 años.

Plan Operativo Anual. Instrumento de planificación operativa que prioriza y determina las actividades, cronograma y presupuesto de un Plan Estratégico que deben ser realizados en un año determinado para el cumplimiento de los resultados y objetivos previamente establecidos.

Planificación. Proceso que permite definir, a nivel estratégico y operativo, cómo se van a lograr unos resultados establecidos en un periodo determinado.

Proyecto Adscrito. Actuación de cooperación impulsada por instancias públicas de gobiernos regionales y/o locales o/y por organizaciones

privadas o público-privadas que dan un valor añadido a la Cooperación Iberoamericana y contribuyen a la promoción del desarrollo en los países iberoamericanos. El Proyecto Adscrito puede incorporarse a la Cooperación Iberoamericana con su programa de actividad completo o a través de ciertas líneas de actividad.

Recursos Financieros. Cuotas y contribuciones monetarias, ordinarias y extraordinarias, aportadas por los países que participan en un Programa, Iniciativa o Proyecto Adscrito de la Cooperación Iberoamericana.

Recursos Humanos. Aportación que los países hacen a un Programa o Iniciativa a través del personal técnico y administrativo de los ministerios o instancias gubernamentales que asumen la Unidad Técnica de dicho Programa o Iniciativa.

Recursos Materiales. Aportación que los países hacen a un Programa o Iniciativa al asumir la sede de uno de éstos con los gastos de que ello implica.

Recursos Técnicos. Aportación que los países hacen a un Programa, Iniciativa o Proyecto Adscrito asumiendo en su marco la realización de actividades (seminarios, talleres, asistencias técnicas, consultorías, publicaciones...).

Reglamento. Conjunto ordenado de reglas que establecen las características, conformación y funcionamiento de las instancias de decisión y gestión de un Programa o Iniciativa y especifican los procesos operativos de éstos.

Representantes de los Países en los Programas e Iniciativas (REMPI). Persona designada por las autoridades nacionales de un país como representante del mismo en un Programa o Iniciativa. En el momento de su designación, los/as REMPI se convierten automáticamente en miembros de pleno derecho del Consejo Intergubernamental del Programa o Iniciativa.

Responsable de Cooperación. Funcionario designado oficialmente por las autoridades nacionales de un país como representante del mismo en la Cooperación Iberoamericana y a quien le corresponde la participación y toma de decisiones en la gobernanza de ésta en conjunto con sus pares de los demás países iberoamericanos.

Seguimiento. Función continua que, mediante la recopilación sistemática de información y datos y la medición de indicadores previamente especificados respecto de sus metas, proporciona información sobre la marcha de programas y proyectos de cooperación, favoreciendo la toma de decisiones y haciendo posible su evaluación.

Unidad Técnica. Instancia obligatoria en la estructura organizativa de un Programa o Iniciativa encargada de la gestión del mismo siguiendo las pautas establecidas por su Consejo Intergubernamental.

1. ANTECEDENTES. MARCO JURÍDICO Y ESTRATÉGICO DE LA COOPERACIÓN IBEROAMERICANA

- 1.** El marco jurídico e institucional de referencia de la Cooperación Iberoamericana es el Convenio de Bariloche, aprobado en la V Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno en 1995. El Convenio de Bariloche cuenta con un Manual Operativo cuya última versión fue aprobada en la XX Cumbre Iberoamericana de Mar del Plata (2010). Este Manual hace referencia exclusiva a los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos de la Cooperación Iberoamericana aprobados en el Convenio de Bariloche.
- 2.** En la XIII Cumbre se firmó el Convenio de Santa Cruz de la Sierra, constitutivo de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), entre cuyos objetivos se encuentra el fortalecimiento y la promoción de la Cooperación Iberoamericana.
- 3.** En la XIV Cumbre, celebrada en San José de Costa Rica (2004), se aprobó el Estatuto para la SEGIB, que establece entre sus funciones la de fortalecer la Cooperación realizada en el marco de la Conferencia Iberoamericana, promover su mejora constante, colaborar con los estados miembros en el diseño y gestión de los programas de cooperación y realizar el seguimiento y evaluación de los mismos.
- 4.** En la XVII Cumbre Iberoamericana de Santiago de Chile (2007), se aprobó la Estrategia de la Cooperación Iberoamericana que estableció los objetivos, características y prioridades de ésta. La Estrategia sirvió de orientación al trabajo de los/as Responsables de Cooperación y a la Secretaría para la Cooperación Iberoamericana en sus funciones de fortalecer y dar seguimiento a los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos (PIPA). Cuatro años después de su puesta en marcha, los/as Responsables de Cooperación (RC) consideraron necesaria su revisión para adaptarla a los cambios producidos en el marco de la Conferencia Iberoamericana, aprobándose una nueva versión en la Cumbre de Asunción (2011).
- 5.** Como parte del proceso de Renovación de la Cooperación Iberoamericana, la Cumbre de Veracruz (2014) aprobó el documento denominado Áreas Prioritarias de la Cooperación Iberoamericana, que articula ésta en tres espacios, fijando para cada uno de ellos objetivos estratégicos: el Espacio Iberoamericano del Conocimiento (EIC), el Espacio Iberoamericano de Cohesión Social (EICS) y el Espacio Cultural Iberoamericano (ECI). El documento de Áreas Prioritarias establece también las funciones de la SEGIB, a la que mandata para que actúe como una plataforma de apoyo a la cooperación para todos los actores del sistema, especialmente para los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos, y como órgano coordinador en la rendición de cuentas a los/as Responsables de Cooperación.
- 6.** Finalmente, el Plan de Acción Cuatrienal de la Cooperación Iberoamericana 2015-2018 (PACCI), aprobado en la Reunión de Cancilleres de Cartagena de Indias (2015), incluye una Línea de Fortalecimiento de la Cooperación Iberoamericana cuyo Objetivo Estratégico 2 es “Fortalecer los Programas, las Iniciativas y los Proyectos Adscritos como principales instrumentos de la Cooperación Iberoamericana”.

7. Para dar cumplimiento a los diferentes documentos aprobados en los últimos años sobre la Cooperación Iberoamericana, los/as Responsables de Cooperación decidieron en la reunión ordinaria celebrada en Cartagena de Indias en 2015 reformular el Manual Operativo para adaptarlo al proceso de renovación.

2. OBJETIVO DEL MANUAL OPERATIVO

8. El presente Manual Operativo se encuentra en línea con los objetivos de la cooperación iberoamericana contenidos en los documentos jurídicos y estratégicos referenciados en el capítulo anterior, destacando entre ellos el fortalecimiento de la identidad iberoamericana a través de actuaciones conjuntas que tiendan al desarrollo y consolidación de capacidades en el campo cultural, científico, educativo, social y económico; y la promoción de la solidaridad entre nuestros países y pueblos para enfrentar juntos los retos del desarrollo en nuestra región y alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

9. El objetivo que persigue este Manual Operativo es impulsar la calidad, eficacia, eficiencia y coherencia de los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos de la Cooperación Iberoamericana¹. Para ello, se clarifican los criterios técnicos y operativos exigidos a estos, se ofrecen herramientas de apoyo a los países para su formulación y se establecen mecanismos de coordinación entre todos los actores de la Cooperación Iberoamericana.

10. La SEGIB dará apoyo directo a los países para que puedan cumplir los requisitos y criterios exigidos por el Manual Operativo, permitiendo:

a) Impulsar la calidad en el diseño de los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos para mejorar su eficacia, facilitando la obtención de los resultados de desarrollo propuestos, la optimización de los recursos disponibles y la sostenibilidad en el medio y largo plazo.

b) Asegurar que los Programas e Iniciativas cuentan con el respaldo técnico y financiero necesario para que sean presentados para su aprobación en la Cumbre.

c) Establecer procedimientos de gestión coherentes, sólidos y homologables entre todos los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos.

d) Verificar el alineamiento de Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos con los documentos rectores de la Cooperación Iberoamericana, el Plan de Acción Cuatrienal (PACCI) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

e) Promover sinergias de los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos entre sí y con todos los actores de la Cooperación Iberoamericana.

f) Evitar duplicidades y promover complementariedades con otros actores o iniciativas regionales, incluso fuera del marco de la Conferencia Iberoamericana.

g) Actualizar anualmente la información sobre los países participantes en los PIPA para ser compartida y posteriormente validada por los/as Responsables de Cooperación para el debido seguimiento a nivel nacional.

El objetivo del Manual Operativo es impulsar la calidad, eficacia, eficiencia y coherencia de los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos de la Cooperación Iberoamericana, clarificando los criterios técnicos y operativos que deben cumplir y ofreciendo herramientas de apoyo a los países para su formulación.

¹ Por su distinta naturaleza, el Manual Operativo trabajará de forma separada los Programas e Iniciativas, ejercicios de cooperación intergubernamental, de los Proyectos Adscritos, impulsados por actores diferentes de los gobiernos nacionales.

11. Con el objetivo de incidir positivamente en la calidad de los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos de cooperación, la SEGIB:

- a) Velará para que los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos cumplan en todo momento los requisitos exigidos en el Manual Operativo y dará apoyo permanente a los países en su formulación, organización y desarrollo, así como en la captación de recursos financieros.
- b) Verificará que los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos cuentan con objetivos, actividades e indicadores que se inscriben adecuadamente en la Cooperación Iberoamericana.
- c) Dará seguimiento sistemático a los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos, verificando el cumplimiento de los compromisos adquiridos y participando en sus reuniones y actividades.
- d) Incorporará plenamente a los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos en la actividad de los Espacios Iberoamericanos, marco prioritario de acción de la Cooperación Iberoamericana.
- e) Aplicará un plan de evaluaciones que permita analizar en profundidad la situación de cada Programa, Iniciativa y Proyecto Adscrito, posibilitando la obtención de insumos para su mejora y favoreciendo la sistematización de lecciones aprendidas que retroalimenten al sistema.
- f) Asegurará un flujo de información amplio y permanente desde los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos hacia los/as Responsables de Cooperación y contribuirá, para una mayor transparencia y rendición de cuentas, a la difusión y visibilidad de sus actividades y resultados.
- g) Apoyará la realización de análisis y estudios sobre la Cooperación Iberoamericana, alimentando procesos de gestión del conocimiento que permitan la retroalimentación y aprendizajes entre todos los actores del sistema.

3. LOS PROGRAMAS E INICIATIVAS DE LA COOPERACIÓN IBEROAMERICANA. DEFINICIÓN Y REQUISITOS



3. LOS PROGRAMAS E INICIATIVAS DE LA COOPERACIÓN IBEROAMERICANA. DEFINICIÓN Y REQUISITOS

12. A partir de la definición de lo que son los Programas e Iniciativas de la Cooperación Iberoamericana, este capítulo detalla los requisitos que deberán cumplir estos para poder ser aprobados como tales.

3.1. Definición de Programas e Iniciativas

13. La Estrategia de la Cooperación Iberoamericana define los Programas e Iniciativas como ejercicios de cooperación intergubernamental a través de los cuales los Gobiernos conciertan su voluntad para cooperar en un determinado sector, acordando el diseño del mismo y asumiendo su ejecución. Es una cooperación que se integra con más facilidad en las estrategias y planes nacionales de cada país, reforzando con actividades regionales conjuntas dichos planes nacionales y las políticas públicas correspondientes, sin interferir en la soberanía de cada país para elegir el modelo de desarrollo, sistema de gobierno y lineamientos de su economía.

14. La diferencia entre Programas e Iniciativas viene marcada por el alcance del ejercicio de cooperación intergubernamental:

a) Un Programa Iberoamericano es una acción de largo o mediano alcance, en plazo y objetivos, en la que se articulan planes, líneas de acción y actividades de los gobiernos de los países Iberoamericanos en un área determinada, confluyendo con un efecto multiplicador en un propósito común. Su función es fortalecer las estrategias de cada país en esa área, aunar esfuerzos a través de actividades conjuntas, intercambiar buenas prácticas, políticas y experiencias, y apoyar proyectos y acciones concretas.

b) Una Iniciativa Iberoamericana es una actuación acotada, en plazo y objetivos, llevada a cabo por los gobiernos en un área concreta de interés para las prioridades de la Cooperación Iberoamericana. Aunque una Iniciativa puede quedar en esta categoría, está llamada a ser el germen de un Programa Iberoamericano.

15. En los Programas e Iniciativas todos los países participantes actúan de forma horizontal a la hora de tomar decisiones; todos aportan, según su capacidad, en forma de recursos financieros, humanos, técnicos y materiales y se benefician de manera recíproca de la actividad desarrollada.

16. Los Programas e Iniciativas responden siempre a las demandas de los países y son coherentes con las políticas públicas de los Estados de la Conferencia que deciden participar en ellos, fomentado el intercambio de experiencias entre los distintos actores del desarrollo iberoamericano e internacional. Los Programas e Iniciativas contribuyen a la promoción de un desarrollo humano basado en derechos.

17. Según indica el Convenio de Bariloche en su Artículo 7, la Cooperación Iberoamericana podrá ser Técnica y/o Financiera:

a) La Cooperación Técnica tiene como objetivo el desarrollo de capacidades humanas e institucionales y se lleva a cabo a través de una amplia gama de actividades entre las que pueden mencionarse los programas de becas y ayudas a la movilidad, asesorías (a través de consultores, funcionarios o académicos) orientadas a trasladar conocimientos o formar recursos humanos, o la realización de seminarios, talleres y encuentros que faciliten el intercambio de experiencias y la actuación concertada en el terreno abordado por cada Programa o Iniciativa.

b) La Cooperación Financiera persigue objetivos de desarrollo a partir del uso de recursos monetarios y se canaliza principalmente mediante fondos concursables cuya normativa de convocatoria y concesión es establecida por las autoridades del Programa o Iniciativa. También hace referencia a la financiación parcial de planes nacionales en los sectores abordados por los Programas/ Iniciativas, financiación que puede partir de estos o ser concertada con otros donantes y actores.

3.2. Requisitos de los Programas e Iniciativas

18. Para ser aprobados como instrumentos de la Cooperación Iberoamericana, los Programas e Iniciativas deben cumplir una serie de requisitos que demuestren, por un lado, el compromiso de los países y por otro, la calidad técnica de la propuesta.

I. Compromiso de los países con un Programa o Iniciativa

19. Los requisitos que debe cumplir un Programa que afectan al compromiso de los países son los siguientes:

- a) Contar con la participación activa de, al menos, 7 países.
- b) Tener una duración de, al menos, 3 años. La propuesta de Programa incluirá la fecha de finalización expresa, que podrá ampliarse en caso de que así lo decida el Consejo Intergubernamental y esa decisión sea avalada por los/as Responsables de Cooperación.
- c) Tener alcance amplio y resultado significativo.
- d) Ejecutarse conjuntamente por parte de las instancias públicas de los países participantes.
- e) Estar alineado con los documentos rectores de la Cooperación Iberoamericana y contribuir con las prioridades nacionales de los países participantes en el sector del Programa o Iniciativa.
- f) Asegurar los recursos financieros, y adicionalmente técnicos, humanos y materiales necesarios para garantizar tanto el funcionamiento del Programa para el periodo previsto, como su viabilidad para la consecución de los resultados y objetivos acordados.
 - El presupuesto mínimo total para iniciar un Programa será de 250.000 euros para aquellos que solo incorporen actividades de cooperación técnica.
 - El presupuesto mínimo total para iniciar un Programa será de 350.000 euros para aquellos que creen un Fondo para financiar ayudas o que incorporen otro tipo de actividad de cooperación financiera.

20. Todo Programa deberá contar con estos recursos financieros asegurados en el momento de su aprobación.

21. Una vez puesto en marcha, corresponderá al Consejo Intergubernamental del Programa decidir la cuantía de las cuotas/ aportes financieros de los países adheridos, así como la posibilidad de que estos puedan contribuir al mismo con recursos humanos, técnicos y materiales. En cualquier caso, el Consejo Intergubernamental velará para que el Programa disponga siempre de suficientes recursos financieros para garantizar su viabilidad, un óptimo funcionamiento y la consecución de sus objetivos.

Los Programas e Iniciativas Iberoamericanos son ejercicios de cooperación intergubernamental a través de los cuales los gobiernos conciertan su voluntad para cooperar en un determinado sector, acordando el diseño del mismo y asumiendo su ejecución. En los Programas e Iniciativas todos los países participan de forma horizontal en la toma de decisiones, aportan según su capacidad y se benefician de manera recíproca de la actividad desarrollada.

22. Los requisitos que debe cumplir una Iniciativa y afectan al compromiso de los países son los siguientes:

a) Contar con la participación activa de, al menos, 3 países.

b) Tener una duración de, al menos, 1 año. Esta duración podrá ampliarse en caso de que así lo decida el Consejo Intergubernamental y esta decisión sea avalada por los/as Responsables de Cooperación.

c) Tener alcance y resultados acotados, acordes a su duración.

d) Ejecutarse conjuntamente por parte de las instancias públicas de los países participantes.

e) Estar alineado con los documentos rectores de la Cooperación Iberoamericana y contribuir con las prioridades nacionales de los países participantes en el sector de la Iniciativa.

f) Asegurar los recursos financieros, y adicionalmente técnicos, humanos y materiales necesarios para garantizar tanto el funcionamiento de la Iniciativa para el periodo previsto, como su viabilidad para la consecución de los resultados y objetivos acordados. El presupuesto mínimo total para arrancar la Iniciativa será de 150.000 euros.

23. Toda Iniciativa deberá contar con estos recursos financieros asegurados en el momento de su aprobación.

24. Una vez puesta en marcha, corresponderá al Consejo Intergubernamental de la Iniciativa decidir la cuantía de las cuotas/ aportes financieros de los países adheridos, así como la posibilidad de que éstos puedan contribuir al mismo con recursos humanos, técnicos y materiales. En cualquier caso, el Consejo Intergubernamental velará para que la Iniciativa disponga siempre de suficientes recursos financieros para garantizar su viabilidad, un óptimo funcionamiento y la consecución de sus objetivos.

25. La participación de un país en un Programa o Iniciativa se oficializará por medio de una Carta de Solicitud de Incorporación remitida por el/la Responsable de Cooperación a la Secretaría General Iberoamericana (Anexos III y IV: Modelo de Carta de Solicitud de Incorporación de un país a un nuevo Programa o Iniciativa). Dicha carta expresará la voluntad de incorporarse al Programa o Iniciativa por

parte de un Ministerio o institución gubernamental, señalando su aportación financiera y/o técnica y designando al Representante del País en el Programa o Iniciativa (REMPI). La incorporación será oficializada siempre y cuando se cuente con el cruce de cartas por parte del país y la SEGIB.

26. Un Programa o Iniciativa podrá recibir aportes de instancias regionales o municipales, conforme a la normatividad aplicable de cada país. Aunque un gobierno regional o municipal contribuya al sostenimiento de un Programa o Iniciativa, el/la REMPI siempre corresponderá a un organismo del gobierno central. En los casos en los que un Programa o una Iniciativa reciban aportes de un gobierno local u otro órgano gubernamental descentralizado, esta condición deberá ser explícita en la Carta de Solicitud de Incorporación.

27. Todos los Programas e Iniciativas deberán contar con un Reglamento de funcionamiento, aprobado por el Consejo Intergubernamental y socializado a los/as Responsables de Cooperación, en el que se indicarán los procesos de decisión y operación del Programa o Iniciativa (Ver el Anexo XII, Directrices para la elaboración del Reglamento de un Programa o Iniciativa).

II. Calidad técnica de la propuesta

28. La aprobación de todo Programa o Iniciativa exige la formalización de la propuesta a través de un documento de formulación (Anexos I y II Formulario de presentación de un Programa y de una Iniciativa) que debe ser cumplimentado asegurando su calidad técnica y su alineamiento con los planes de desarrollo nacionales de cada país Iberoamericano. Por ello, la formulación deberá considerar los siguientes requisitos:

a) Orientación a resultados de desarrollo

29. La gestión orientada a resultados tiene como finalidad la alineación de todos los recursos, procesos y actividades a la consecución de determinadas metas previamente establecidas. El logro de esos resultados de desarrollo exige contar con objetivos claros, concretos, mensurables y limitados en número, y con actividades coherentes con dichos objetivos que deben estar ligados al tiempo propuesto para desarrollar el Programa o Iniciativa.

30. Para asegurar esta orientación todos los Programas e Iniciativas deberán disponer de un Plan Operativo Anual (POA) con enfoque de resultados de desarrollo (Gestión orientada a resultados de desarrollo, GoRD), que especifique los resultados a los que aspira, recogiendo las actividades a ser ejecutadas, el calendario y el presupuesto. El Plan Operativo Anual tendrá que ser aprobado por el Consejo Intergubernamental y enviado a la SEGIB.

31. La SEGIB apoyará a los Programas e Iniciativas que así lo requieran en la preparación de su Plan Operativo Anual (el Anexo VII, Elaboración de un POA con orientación a resultados de desarrollo, incluye pautas para confeccionar éste).

32. El Plan Operativo Anual contará con un marco de indicadores que permitan medir los avances y resultados de la actuación. Dichos indicadores se dirigirán a valorar:

- La actividad, el nivel de ejecución, la situación y la evolución del Programa o Iniciativa.

- El avance en el logro de los objetivos del Programa o Iniciativa.

33. La SEGIB apoyará a los Programas e Iniciativas que lo soliciten en la creación de indicadores (el Anexo VIII, Elaboración de indicadores orientados a Resultados, ofrece pautas para generar éstos).

La aprobación de un Programa o Iniciativa exige su alineamiento con los planes de desarrollo nacionales de los países iberoamericanos y contar con una alta calidad técnica, cumpliendo todos y cada uno de los siguientes requisitos:

- a) Orientación a resultados de desarrollo**
- b) Incorporación de la perspectiva de género**
- c) Incorporación de la perspectiva multicultural**
- d) No Discriminación**
- e) Viabilidad**
- f) Sostenibilidad**
- g) Articulación con la Conferencia Iberoamericana y otros actores de cooperación**

b) Perspectiva de género

34. Avanzar en la consecución del desarrollo implica crear oportunidades para todas las personas, siendo conscientes de que las mujeres experimentan mayor discriminación y desventaja en el ejercicio de sus derechos. Por ello, los Programas e Iniciativas contarán con una adecuada perspectiva de género y trabajarán proactivamente para lograr la igualdad de géneros, ofreciendo mayores oportunidades y fortaleciendo la capacidad de decisión y acción de las mujeres.

35. En respuesta a los mandatos emanados de las Cumbres Iberoamericanas, los Programas e Iniciativas deberán tener en cuenta la perspectiva de género en todas las etapas del ciclo de programación; es decir, en la formulación, la planificación, la implementación, el seguimiento, monitoreo y la evaluación. Esto implica considerar las diferentes condiciones, situaciones y necesidades de mujeres y hombres para contribuir, a través de las acciones del Programa o Iniciativa, a reducir las desigualdades existentes. En este sentido, será importante llevar a cabo en acciones específicas dirigidas a mujeres en aquellos espacios o ámbitos donde sigan existiendo disparidades considerables.

36. La SEGIB brindará el apoyo necesario para el cumplimiento de este requisito. Para facilitar este proceso se incluye el anexo IX con orientaciones para la incorporación de la perspectiva de género. Igualmente, la SEGIB dispone en su página web de una Guía para la incorporación de la perspectiva de género en los Programas e Iniciativas.

c) Perspectiva multicultural

37. Iberoamérica es un espacio multicultural, de ahí que los Programas e Iniciativas deban tener una perspectiva basada en el respeto a la diversidad y el reconocimiento de valores y estilos de vida particulares. Por ello, tendrán que propiciar en todas sus fases (formulación, planificación, implementación, seguimiento, monitoreo y evaluación) la articulación y reconocimiento de las diferentes culturas y pueblos como actores y beneficiarios de las acciones de los Programas e Iniciativas.

38. La SEGIB brindará el apoyo necesario para el cumplimiento de este requisito. Para facilitar este proceso se incluye el anexo X con orientaciones para la incorporación de la perspectiva multicultural. Igualmente, la SEGIB dispone en su página web de una Guía para la incorporación de la perspectiva multicultural en los Programas e Iniciativas.

d) No Discriminación

39. Los Programas e Iniciativas contribuirán a prevenir y combatir las prácticas discriminatorias existentes contra grupos de población en situación de vulnerabilidad, tratando de actuar contra las causas que originan y perpetúan la exclusión.

e) Viabilidad

40. La viabilidad de un Programa o Iniciativa hace referencia a las posibilidades de lograr los resultados establecidos y la factibilidad de ejecutar las actividades programadas. Aunque dicha viabilidad depende en buena medida de la existencia de recursos financieros y humanos, se debe contemplar también la adecuación de la propuesta al marco institucional y social en el que va a llevarse a cabo.

41. Con el objetivo de asegurar la viabilidad, el Programa o Iniciativa velará para que:

- Los recursos comprometidos sean suficientes para cubrir los costes operativos y los de las actividades, quedando todos ellos consignados en el POA.
- El Programa o Iniciativa cuente con los recursos humanos que permitan el desarrollo de las actividades previstas en el POA y el documento de formulación.
- Se identifiquen las principales dificultades que la actuación puede encontrar para su correcta ejecución y se indique la forma de enfrentarlas y superarlas.

f) Sostenibilidad

42. La sostenibilidad es la condición que garantiza que el logro de los objetivos e impactos positivos de un proyecto perduran después de su fecha de finalización. Para garantizarla hay que asegurar que los encargados de su mantenimiento dispongan de la capacidad técnica y de gestión, por un lado, y de recursos financieros por otro. Por ello, en el documento de formulación se hará referencia explícita al escenario de salida y a las condiciones que deben darse para que los logros del Programa o Iniciativa se sostengan una vez finalizados estos.

g) Articulación con la Conferencia Iberoamericana y otros actores de cooperación

43. Uno de los objetivos del proceso de Renovación aprobado en la Cumbre de Veracruz es lograr una coordinación efectiva entre todos los actores de la Cooperación Iberoamericana, de ahí el mandato a la SEGIB, como ente coordinador de esta, de impulsar la generación de sinergias al interior de cada uno de los Espacios, así como de los Espacios entre sí y con los Organismos Iberoamericanos. Por ello, la formulación de un Programa o Iniciativa debe ser precisa a la hora de:

1. Mostrar las sinergias existentes con otros programas que operen en el mismo Espacio o en otros (Conocimiento, Cultural, Cohesión Social, Transversales).

2. Señalar el valor añadido que aporta el nuevo Programa o Iniciativa a los ya existentes, sean estos iberoamericanos o no, que operan en la región en el mismo sector que el abordado por ellos.

3. Marcar la articulación prevista con los organismos Iberoamericanos (SEGIB, OEI, OIJ, OISS y COMJIB), con las instancias de la Conferencia Iberoamericana (Responsables de Cooperación y Reuniones Ministeriales Sectoriales, Foros) que correspondan en cada caso y con las Redes y los Proyectos Adscritos Iberoamericanos.

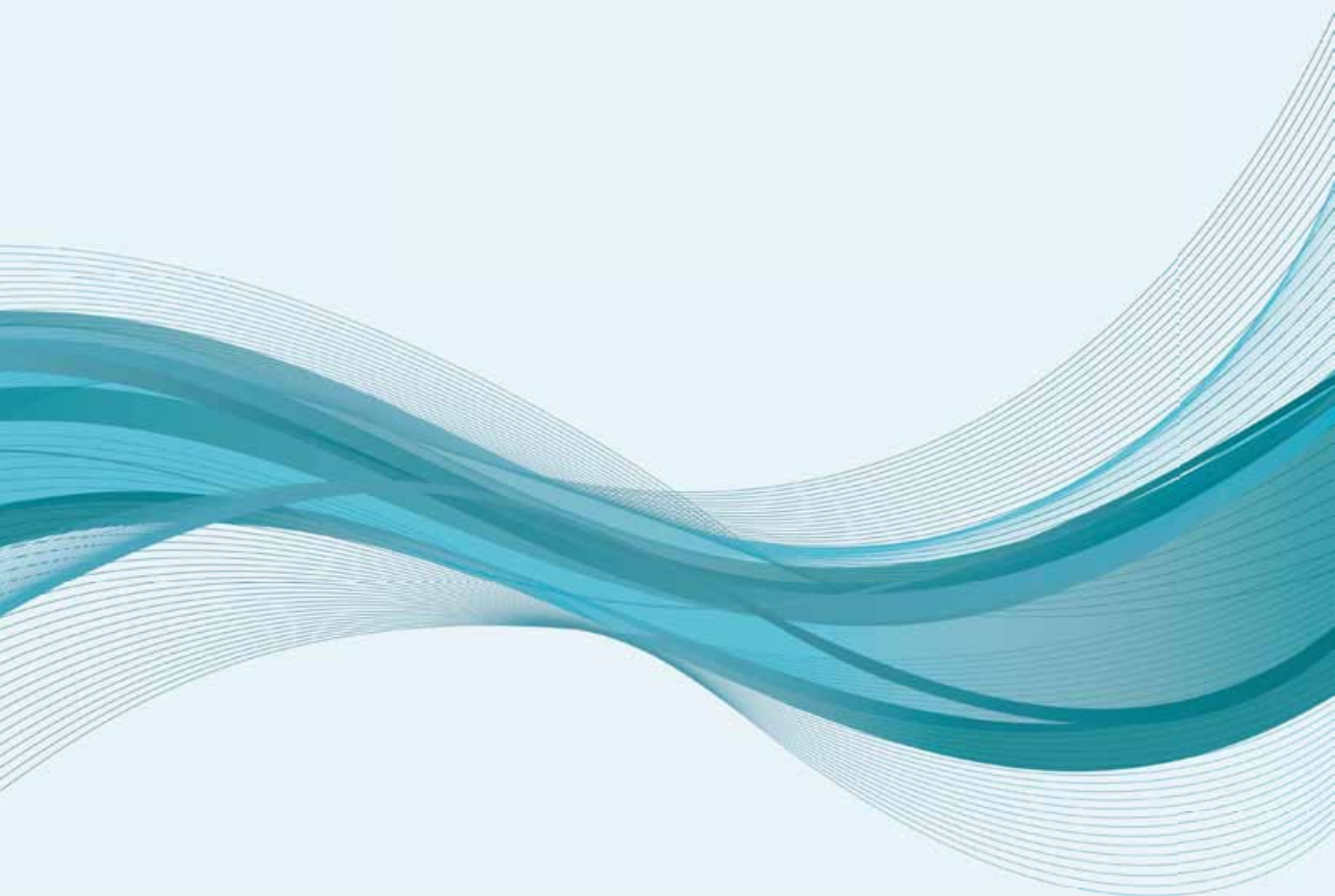
4. Finalmente, el Programa o Iniciativa deberá indicar su relación y articulación con espacios y mecanismos de concertación y cooperación en los que se estén abordando temáticas similares a las suyas, con el objetivo de evitar duplicidades y favorecer la complementariedad y las sinergias.

44. El Programa o Iniciativa podrá considerar la participación en el mismo de otros países y organismos, especialmente de los que tienen el estatus de Observador Asociado u Observador Consultivo en la Conferencia Iberoamericana, correspondiendo al Consejo Intergubernamental establecer los términos y responsabilidades de dicha participación.

45. Igualmente, se considera importante que los Programas e Iniciativas promuevan la participación y articulación con las organizaciones sociales, organismos internacionales, gobiernos subnacionales, las empresas y otros actores relevantes activos en el sector del que se trate. Dicha participación puede producirse a través de consultas y/o aceptando su colaboración directa en las actividades o su aportación financiera.

4.

APROBACIÓN DE PROGRAMAS E INICIATIVAS



4. APROBACIÓN DE PROGRAMAS E INICIATIVAS

46. Como ya se señaló, el objetivo de este Manual Operativo es asegurar la calidad, eficacia, eficiencia y coherencia de los Programas e Iniciativas presentados a la Cumbre de Jefes/as de Estado y Gobierno, de ahí el establecimiento de un proceso de aprobación que permita a los/as Responsables de Cooperación elevar a la consideración de los/as Presidentes/as o Cancilleres sólo aquellos que cumplan con todos los requisitos exigidos en dicho Manual. Los Programas e Iniciativas realizarán los trámites exigidos para su aprobación en el Manual Operativo con tiempo suficiente para su adecuada revisión por los/as Responsables de Cooperación y la SEGIB. Al tiempo, el procedimiento deberá ejecutarse de la forma más ágil posible, garantizando el cumplimiento de los requisitos contenidos en el presente Manual Operativo.

4.1. Procedimiento de aprobación de un Programa o Iniciativa

- i. **47.** La propuesta inicial de Programa o Iniciativa podrá provenir bien de uno o varios países miembros de la Conferencia Iberoamericana, bien de la SEGIB (Estatuto de la Secretaría General Iberoamericana). Las organizaciones del Sistema Iberoamericano (OEI, OISS, OIJ y COMJIB) también podrán presentar sus propuestas a través de su Secretaría General.
 - ii. **48.** La formalización de la propuesta se hará a través de la SEGIB, organización que fungirá como facilitadora y coordinadora de este proceso. Por ello, los impulsores del Programa o Iniciativa deberán enviar a la Secretaría para la Cooperación de la SEGIB, a través de los/as Responsables de Cooperación, el Formulario de presentación de un Programa o Iniciativa (Anexos I y II) adecuadamente cumplimentado.
 - iii. **49.** La Secretaría para la Cooperación de la SEGIB procederá entonces a la revisión detallada del formulario de presentación para valorar su calidad técnica. En el caso de que ésta fuera insuficiente, acompañará y apoyará a los responsables de la propuesta en la mejora de la formulación.
- 50.** La valoración ex-ante realizada por la SEGIB para comprobar la calidad técnica de la propuesta se hará de acuerdo a los siguientes criterios, todos y cada uno de los cuales serán considerados:
- a) Lógica de la propuesta. Consistencia entre los resultados, objetivos, actividades y presupuesto.
 - b) Pertinencia. Adecuación a las prioridades, los principios y criterios de la Cooperación Iberoamericana.
 - c) Mecanismos de seguimiento y evaluación. Inclusión de una batería de indicadores relevantes y mensurables que den cuenta del avance del Programa o Iniciativa y de sus resultados.
 - d) Viabilidad. Posibilidades reales de que el Programa o Iniciativa se desarrolle con éxito. Se considerarán la viabilidad técnica (capacidad de la Unidad Técnica), la financiera

(seguridad sobre la existencia de recursos para realizar las actividades programadas) y política (apoyo por parte de los Gobiernos y las instituciones sectoriales correspondientes de los países participantes).

e) Sostenibilidad. Posibilidades reales de que los resultados del Programa o Iniciativa se mantengan una vez concluido éste.

Para ser aprobado como Programa o Iniciativa, los países impulsores deberán enviar a la SEGIB el formulario de presentación adecuadamente cumplimentado y las Cartas de Solicitud de Incorporación firmadas por los/as Responsables de Cooperación. La SEGIB apoyará a los países que así lo requieran en todo el proceso de formulación.

- 51.** En caso de que la SEGIB considere que la propuesta no cumple estos requisitos de manera suficiente, podrá detener el proceso de aprobación del Programa o Iniciativa, argumentando las razones por escrito ante los países proponentes y los/as Responsables de Cooperación.
- iv. **52.** Una vez que el Programa o Iniciativa cuente con una adecuada formulación y cumpla todos los requisitos exigidos en el Manual Operativo, salvo la presentación de las *Cartas de Solicitud de Incorporación*, la SEGIB y la Secretaría Pro Tempore (SPT) lo enviarán a los/las Responsables de Cooperación para que cada país considere su potencial ingreso en el mismo. Los/as Responsables de Cooperación lo circularán entre las autoridades sectoriales correspondientes.
- v. **53.** Para confirmar su participación en el Programa o Iniciativa cada país deberá enviar, a través de su Responsable de Cooperación, la *Carta de Solicitud de Incorporación* dirigida al Secretario/a General Iberoamericano/a mostrando su apoyo a que sea aprobado en la siguiente Cumbre. Para facilitar la identificación del Responsable de Cooperación de cada país, la SEGIB dispondrá en su página web el listado actualizado de los/las Responsables de Cooperación, sus nombres, cargos y entidades a las cuales pertenecen.
- vi. **54.** Si se reciben un mínimo de 7 Cartas de Incorporación para un Programa, o un mínimo de 3 para una Iniciativa, y las contribuciones indicadas en las cartas cubren el presupuesto operativo mínimo exigido, el Programa o la Iniciativa será presentado por la SPT y la SEGIB para su consideración en la reunión de Responsables de Cooperación. Las Cartas de Incorporación debidamente cumplimentadas se anexarán al Documento de Formulación.
- 55.** Si todos los/as Responsables de Cooperación manifiestan su anuencia, el Programa o la Iniciativa será elevado, a través de la reunión conjunta con los Coordinadores Nacionales, para su aprobación en la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, siendo recogido en un párrafo del Programa de Acción.
- 56.** El año en el que no se celebre Cumbre de Jefes/as de Estado y de Gobierno, los/as Responsables de Cooperación elevarán el Programa o Iniciativa, a través de la reunión conjunta con los/as Coordinadores/as Nacionales, para su aprobación en la Reunión de Cancilleres, siendo recogida en un párrafo de la Declaración que estos realicen. En este caso, la aprobación del Programa o Iniciativa se incluirá en un párrafo del Programa de Acción de la siguiente Cumbre. No obstante, el Programa o Iniciativa podrá comenzar sus actividades desde el momento que sea aprobado por los/as Cancilleres.

4.2. Incorporación de un país a un Programa o Iniciativa en funcionamiento

57. Con el propósito de que nuevos países evalúen su eventual incorporación a un Programa o Iniciativa en funcionamiento, excepcionalmente el Consejo Intergubernamental podrá invitar a uno o varios países que no sean miembros a participar en las sesiones del Consejo intergubernamental y en las actividades que sus miembros acuerden, en calidad de país/es invitado/s. Esta participación se realizará a través de la entidad sectorial competente, en coordinación con el Responsable de Cooperación del país invitado. El plazo máximo que se puede tener la condición de país invitado es de 12 meses. Durante este tiempo, el país invitado podrá participar en actividades planificadas, así como en reuniones del Consejo intergubernamental con voz, pero sin voto. De encontrar conveniente la incorporación al Programa o Iniciativa, el país invitado deberá realizar el proceso establecido en la presente sección para su incorporación formal.

58. El país que decida incorporarse a un Programa o Iniciativa que ya haya sido aprobado como parte de la Cooperación Iberoamericana podrá hacerlo en el momento que estime oportuno a través del envío de una Carta de Solicitud de Incorporación al Secretario/a General Iberoamericano/a (Ver anexo V, Carta de Solicitud de Incorporación de un país a un Programa o Iniciativa en funcionamiento). Dicha carta será remitida por el Responsable de Cooperación a la SEGIB y expresará la voluntad de incorporarse al Programa o Iniciativa por parte de un Ministerio o institución gubernamental correspondiente, señalando su aportación financiera y/o técnica y designando al Representante del País en el Programa o Iniciativa (REPPI).

59. Se considerará como incorporación oficial a un Programa o Iniciativa cuando la SEGIB proporcione respuesta a la intención presentada por los países. La SEGIB no aceptará incorporaciones que provengan de entes sectoriales.

4.3. Aprobación de modificaciones en los Programas e Iniciativas

60. El Consejo Intergubernamental tiene capacidad para hacer los cambios en las actividades de un Programa o Iniciativa que considere necesarios, siempre y cuando estos no afecten los resultados y objetivos aprobados por los/as Responsables de Cooperación.

61. En el caso de modificaciones sustantivas, que atañan a los resultados y objetivos del Programa o Iniciativa este deberá presentar a la SEGIB un documento que explique detalladamente los cambios y justifique su necesidad. A partir de dicho documento la SEGIB realizará un informe que será enviado a los/as Responsables de Cooperación para que puedan pronunciarse sobre la solicitud de modificación.

4.4. Ampliación de la duración de los Programas o Iniciativas

62. Todo Programa o Iniciativa tendrá una fecha de finalización recogida en su documento de formulación y asociada al cumplimiento de sus objetivos.

63. La ampliación del plazo de finalización corresponde a los países miembros del Consejo Intergubernamental, con el aval de los/as Responsables de Cooperación.

64. Una vez aprobada la ampliación, el Consejo Intergubernamental, directamente o a través de su Unidad Técnica, enviará a la SEGIB la información justificativa de dicha decisión (Ver Anexo VI, Formulario de ampliación de la duración de un Programa o Iniciativa). Paralelamente, los países integrantes del Programa o Iniciativa enviarán a la SEGIB la correspondiente Carta de Incorporación, que renueve y especifique su compromiso económico y confirme quién será el Representante del país en el Programa o Iniciativa.

4.5 Retiro voluntario de un país como parte de un Programa o Iniciativa

65. El país miembro que, por los motivos que fuere, decida su retiro voluntario como parte de un Programa o Iniciativa, oficializará esta decisión a través del envío de una carta dirigida a la Secretaría General Iberoamericana que será remitida por el Responsable de Cooperación, en la que exprese dicha decisión.

66. Recibida esta comunicación, la SEGIB procederá a informar al resto de los/as Responsables de Cooperación de la salida del país del Programa o Iniciativa.

5. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE PROGRAMAS E INICIATIVAS



5. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE PROGRAMAS E INICIATIVAS

67. Los Programas e Iniciativas contarán con una estructura acorde con su carácter intergubernamental que les permita alcanzar los resultados previstos mediante el trabajo colaborativo entre los países implicados. Dicha estructura tendrá dos instancias obligatorias:

i. Consejo Intergubernamental

ii. Unidad Técnica

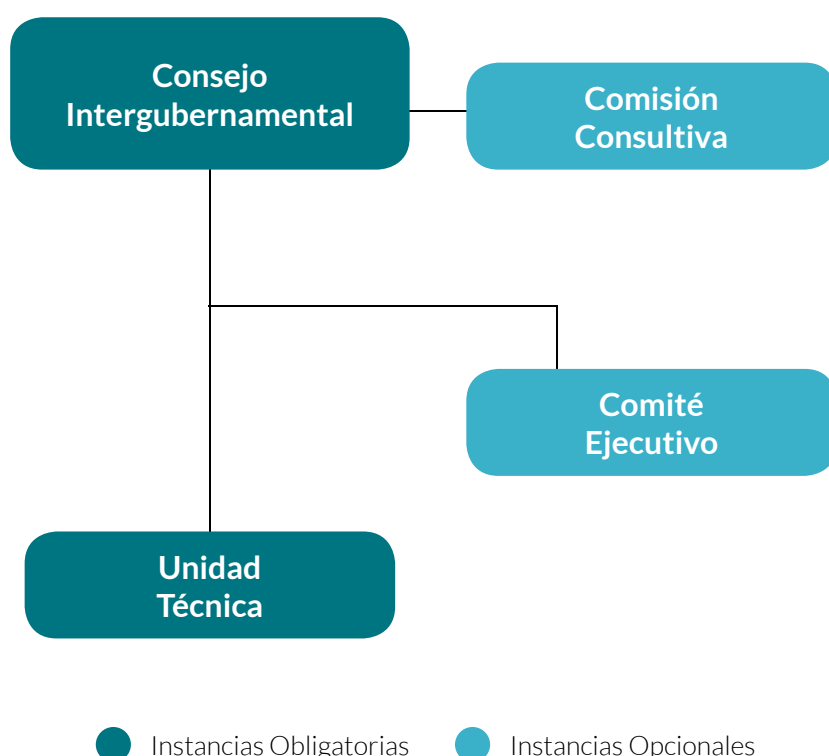
68. Los Programas e Iniciativas, si así lo deciden los países participantes, podrán dotarse además de alguna/s de las siguientes instancias de apoyo:

iii. Comité Ejecutivo

iv. Comisión Consultiva

v. Aquellas otras estructuras que se consideren pertinentes para el logro de los objetivos y resultados fijados y que sean acordadas en el Consejo Intergubernamental.

ORGANIGRAMA DE LAS INSTANCIAS DE GOBIERNO DE LOS PROGRAMAS E INICIATIVAS



5.1 Instancias obligatorias para los Programas e Iniciativas Iberoamericanos

i. Consejo Intergubernamental

69. Cada Programa o Iniciativa contará con un Consejo Intergubernamental, integrado por los representantes gubernamentales designados por los países adheridos. Estos Representantes de los países en los Programas e Iniciativas serán los máximos responsables de su gestión.

70. Cada autoridad nacional decidirá acerca de su representación en los Consejos Intergubernamentales y contará con un voto independientemente de que en un Programa o Iniciativa participen varias entidades de un mismo país.

71. El Consejo Intergubernamental es el máximo órgano de gobierno del Programa o Iniciativa, correspondiéndole las siguientes funciones:

1) Elaborar y aprobar el Reglamento de Funcionamiento del Programa o Iniciativa, documento de carácter obligatorio que establecerá los procesos de decisión y ejecución, así como el detalle de las funciones de cada uno de sus órganos (Anexo XII).

Si así lo requieren los países, la SEGIB podrá brindar asesoramiento a los Programas e Iniciativas en este punto.

2) Aprobar la cuantía de las cuotas/ contribuciones que los países deberán hacer al Programa o Iniciativa y regular la incorporación de otros ingresos que puedan recibir.

3) Discutir y aprobar el Plan Operativo Anual y el presupuesto anual del Programa o Iniciativa.

4) Tomar decisiones con respecto a la administración de los recursos financieros, humanos, técnicos y materiales del Programa o Iniciativa.

5) Aprobar las líneas estratégicas del Programa o Iniciativa, dando seguimiento a su desarrollo y velando por el cumplimiento de los resultados previstos. Dichas líneas estratégicas estarán en plena concordancia con los objetivos planteados.

6) Favorecer la visibilidad de los Programas e Iniciativas de la Cooperación Iberoamericana a través de la incorporación de actividades específicas en el POA correspondiente, a fin de garantizar la rendición de cuentas y la difusión de las actividades ejecutadas por ellos, en coordinación con lo dispuesto en el párrafo 11 literal f del capítulo 2.

7) Elegir al Presidente/a del Consejo Intergubernamental.

Todo Programa o Iniciativa deberá dotarse de dos instancias obligatorias:

- El Consejo Intergubernamental, órgano de gobierno del mismo, integrado por los/as representantes gubernamentales designados por los países adheridos.
- La Unidad Técnica, órgano ejecutor de las decisiones tomadas por el Consejo Intergubernamental.

8) Decidir la posible constitución de un Comité Ejecutivo y/o de una Comisión Consultiva para el Programa o Iniciativa, o de otras estructuras de gobernanza que se consideren necesarias, elegir a sus miembros y establecer sus competencias.

9) Seleccionar al Secretario Técnico del Programa o Iniciativa y decidir la ubicación geográfica de la Unidad Técnica.

10) Considerando la no duplicidad de actividades, la complementariedad y la articulación de acciones de cooperación en el marco de la Conferencia, el Consejo Intergubernamental deberá impulsar y establecer mecanismos de coordinación con otros Programas, Iniciativas y actores de la Cooperación Iberoamericana.

Cuando sea conveniente para un mejor logro de resultados, el Consejo Intergubernamental podrá someter a consideración de los/as Responsables de Cooperación la fusión de dos o más Programas o Iniciativas. En el caso de que sea aprobada por los RC, la fusión se realizará por la acción conjunta de los Consejos Intergubernamentales implicados, que adoptarán las medidas que considere oportunas sobre la organización interna del Programa o Iniciativa.

11) Decidir la modalidad de participación de los Observadores Asociados y Consultivos de la Conferencia Iberoamericana y de otros países y organismos que así lo soliciten.

12) Orientar las alianzas y relaciones del Programa o Iniciativa con otros actores tales como organismos internacionales, sociedad civil, Observadores de la Conferencia Iberoamericana y/o potenciales financiadores.

13) Aprobar la incorporación de fondos procedentes de financiadores privados.

14) Resolver sobre todas aquellas materias necesarias para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos por el Programa o Iniciativa.

72. Cada Representante del país en el Programa o Iniciativa tendrá la responsabilidad de coordinarse con su Responsable de Cooperación debidamente acreditado ante la SEGIB, participando de los mecanismos de seguimiento y coordinación establecidos por éste.

73. El Consejo Intergubernamental se reunirá al menos una vez al año.

74. La SEGIB y la Unidad Técnica del Programa o Iniciativa participarán en todos los Consejos Intergubernamentales con voz, pero sin voto.

75. Cada Programa o Iniciativa tendrá un/a Presidente/a del Consejo Intergubernamental, cargo elegido entre sus miembros por el periodo que establezca el Reglamento. Al Presidente/a del Consejo Intergubernamental le corresponderán las siguientes funciones:

1) Convocar y dirigir las reuniones del Consejo Intergubernamental.

2) Servir de nexo entre el Consejo Intergubernamental y la Unidad Técnica del Programa o Iniciativa, y entre el Programa o Iniciativa y la SEGIB.

3) Fungir como representante del Programa o Iniciativa.

4) Ejecutar las tareas y funciones que le delegue el Consejo Intergubernamental.

ii. Unidad Técnica

76. Cada Programa o Iniciativa contará con una Unidad Técnica (UT) cuyas funciones y obligaciones básicas serán las siguientes:

1) Elaborar, para su aprobación por el Consejo Intergubernamental, el Plan Operativo y el Presupuesto Anual del Programa o Iniciativa, atendiendo a los requisitos establecidos por este Manual Operativo.

2) Responsabilizarse de la ejecución de las actividades previstas en el POA para alcanzar los resultados establecidos. En el caso de actividades que sean llevadas a cabo directamente por los países, la Unidad Técnica facilitará su articulación e integración en las líneas de actividad del Programa o Iniciativa.

3) Administrar los recursos financieros del Programa o Iniciativa según el esquema aprobado por el Consejo Intergubernamental. En los casos en los que la Unidad Técnica no tenga entidad jurídica y la administración de los fondos sea transferida a otro organismo, la UT trabajará en estrecho contacto con éste para asegurar que los gastos se realizan de acuerdo a lo establecido por el Consejo Intergubernamental.

4) Apoyar al Presidente/a del Consejo Intergubernamental en la convocatoria de las reuniones de dicho Consejo y del Comité Ejecutivo (si lo hubiera) y levantar el acta de las mismas.

5) Rendir cuentas al Consejo Intergubernamental de las actividades realizadas y de la ejecución del presupuesto.

6) Facilitar a los/as Responsables de Cooperación y a la SEGIB, en el plazo que esta Secretaría requiera, información sobre el Programa o la Iniciativa que permita hacer un completo seguimiento y darle visibilidad.

7) Asistir a las convocatorias que haga la SEGIB para participar en las reuniones de la Cooperación Iberoamericana (reuniones de los/as Responsables de Cooperación, Jornadas de visibilidad en los países...) y tomar parte en las reuniones, talleres y seminarios convocados y/o organizados por la SEGIB con el fin de fortalecer la Cooperación Iberoamericana.

8) Brindar de forma oportuna la información necesaria para:

a) Asegurar las labores de seguimiento y evaluación, incorporando a la Plataforma de Seguimiento de la Cooperación Iberoamericana y/o entregando a los Responsables de Cooperación y a la SEGIB, en el plazo que esta Secretaría requiera, la información sobre el Programa o Iniciativa que le sea solicitada.

b) Mantener actualizada la lista de Representantes de los Países en los Programas e Iniciativas y comunicar los cambios a la SEGIB, quien trasladará la información a los/as Responsables de Cooperación. Cuando se incorporen nuevos REPPI a un Programa o Iniciativa, asegurar a éstos la información necesaria para que puedan cumplir adecuadamente sus responsabilidades en él.

77. Los/as Representantes de los Países en los Programas e Iniciativas participarán junto a la Unidad Técnica en la ejecución de las actividades en cumplimiento del Plan Operativo Anual.

78. Al frente de la Unidad Técnica se pondrá a un/a Secretario/a Técnico/a elegido/a por el Consejo Intergubernamental. Su nombramiento será notificado a la SEGIB, que trasladará la información a los/as Responsables de Cooperación. Las funciones del Secretario/a Técnico/a serán las establecidas por el Consejo Intergubernamental en el Reglamento del Programa o Iniciativa.

79. El Consejo Intergubernamental decidirá el establecimiento de la Unidad Técnica en:

- Un Ministerio o institución gubernamental de un país Iberoamericano incorporado al Programa o Iniciativa.
- Un Organismo Iberoamericano (SEGIB, OEI, OIJ, OISS, COMJIB) acorde con los contenidos del Programa o Iniciativa.
- Un organismo internacional con experiencia en el sector abordado por el Programa o Iniciativa.
- Una Asociación o Fundación pública o privada, sin ánimo de lucro.

80. En el caso de que el establecimiento de la Unidad Técnica, cuando no sea la SEGIB, conlleve la administración de los recursos del Programa o Iniciativa, ésta se deberá formalizar mediante la firma de un Memorando.

81. La Unidad Técnica puede quedar estable en un país y ubicación específica o rotar entre los países participantes en un Programa o Iniciativa, siendo esta una decisión que le corresponde tomar al Consejo Intergubernamental. En el caso de que la Unidad Técnica sea rotativa, el Consejo deberá tomar en cuenta el costo económico de esa condición.

82. En lo que se refiere al personal de la Unidad Técnica, el Consejo Intergubernamental establecerá el número, tipo de puestos y condiciones básicas de contratación de las personas que la conformen y que podrá ser:

- Personal contratado a cargo del Programa.
- Personal propio o cedido, sin coste para el Programa o Iniciativa, por Ministerios, organismos, entidades o fundaciones públicas de los países miembros.

83. Será el/la Secretario/a Técnico/a el encargado/a de seleccionar al resto de las personas que constituyan la Unidad Técnica de acuerdo a las directrices que para ello le haya indicado el Consejo Intergubernamental. El resultado de la selección efectuada deberá ser comunicado de inmediato al Consejo para su validación.

84. La SEGIB podrá ser Unidad Técnica de un Programa o Iniciativa Iberoamericano si así lo acuerdan con el Consejo Intergubernamental. En el caso de que la SEGIB asuma la administración financiera de un Programa o Iniciativa, esta se registrará por la normativa de SEGIB y se formalizará mediante la firma de un memorando cuyas partes serán la SEGIB y el Consejo Intergubernamental, de cuyo contenido serán informados oportunamente los/as Responsables de Cooperación.

5.2 Instancias opcionales para los Programas e Iniciativas Iberoamericanos

iii. Comité Ejecutivo

85. En el caso de Programas e Iniciativas con un número alto de participantes, y siempre que así lo decida su Consejo Intergubernamental, podrá constituirse un Comité Ejecutivo cuyo objetivo será agilizar la ejecución del POA y facilitar la buena marcha del Programa.

86. Este Comité Ejecutivo tendrá entre 3 y 5 miembros que serán elegidos entre los que conforman el Consejo Intergubernamental y podrán rotar según lo que establezca el Reglamento del Programa.

87. El Comité Ejecutivo dará seguimiento al Programa o Iniciativa y acompañará a la Unidad Técnica en el desarrollo del POA, resolviendo sobre los temas puntuales que se requieran para la correcta ejecución de las actividades. Serán sus funciones:

- 1) Dar apoyo a la Unidad Técnica en la preparación del Plan Operativo Anual.
- 2) Informar periódicamente al Consejo Intergubernamental de la marcha del Programa o Iniciativa, facilitando la toma de decisiones por parte de éste.
- 3) Representar al Programa o Iniciativa, siempre que el Consejo Intergubernamental lo requiera, a través de alguno de sus miembros.
- 4) Aquellas otras que le señale el Consejo Intergubernamental.

88. El Comité Ejecutivo podrá reunirse tantas veces como considere necesario, privilegiando los medios virtuales y/o aprovechando otros foros y reuniones.

Los Programas e Iniciativas Iberoamericanos podrán dotarse, si así lo decide su Consejo Intergubernamental, de alguna, o todas, de las siguientes instancias:

- **Comité Ejecutivo, órgano pensado para agilizar la ejecución de un Programa o Iniciativa con un número alto de participantes.**
- **Comisión Consultiva, integrada por organizaciones que puedan ser de utilidad para el Programa o Iniciativa por su especialización sectorial o trayectoria.**
- **Aquellas otras estructuras que se consideren pertinentes para el logro de los objetivos y resultados fijados.**

iv. Comisión Consultiva

89. Los Programas e Iniciativas, siempre que así lo decida su Consejo Intergubernamental, podrán dotarse de una Comisión Consultiva en la que participen organismos internacionales, organizaciones sociales, empresas y/o las Redes Iberoamericanas que, por su desempeño o sector de especialización, puedan ser de utilidad.

90. Las funciones de la Comisión Consultiva serán aquellas que le asigne el Consejo Intergubernamental.

91. Las reuniones en las que participe la Comisión Consultiva deberán diferenciarse de las del Consejo Intergubernamental, pudiendo sesionar a solas o junto con el Consejo, antes o después de las reuniones propias de éste.



6. PRESUPUESTO Y ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS DE LOS PROGRAMAS E INICIATIVAS

6. PRESUPUESTO Y ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS DE LOS PROGRAMAS E INICIATIVAS

6.1 Contribuciones a los Programas e Iniciativas

92. Todo Programa e Iniciativa deberá contar, durante todo el período por el que fue aprobado, con los recursos financieros, técnicos, humanos y materiales necesarios para garantizar el logro de los resultados y objetivos propuestos, la realización de las actividades previstas y cubrir los costes de coordinación, incluyendo los de la Unidad Técnica.

93. Como queda recogido en el Capítulo 3 de este Manual, en el momento de su aprobación un Programa necesitará contar con el compromiso formal de las contribuciones financieras de los países que alcancen un mínimo de 250.000 euros para aquellos que solo incorporen actividades de cooperación técnica, y un mínimo de 350.000 euros para los que creen un fondo para financiar ayudas o incluyan actividades de cooperación financiera. En el caso de las Iniciativas, las contribuciones deberán alcanzar un mínimo de 150.000 euros. Una vez que el Programa o Iniciativa esté ya en funcionamiento, los países asegurarán su viabilidad con los recursos financieros, humanos, técnicos y materiales que establezca el Consejo Intergubernamental. Se consideran:

1. Recursos Financieros: cuotas y otras contribuciones monetarias, ordinarias y extraordinarias.
2. Recursos Humanos: el personal técnico y administrativo de los ministerios o instancias gubernamentales que fungan como UT de un Programa o Iniciativa.
3. Recursos Técnicos: las contribuciones realizadas en forma de actividades tales como seminarios, talleres, asistencias técnicas, consultorías, publicaciones...
4. Recursos Materiales: aquellos relacionados con el coste de infraestructuras y bienes materiales puestos a disposición del Programa o Iniciativa (oficinas donde se ubican las Secretarías Técnicas, espacios para la realización de actividades...).

En el momento de su aprobación un Programa deberá contar con unos recursos financieros mínimos de 250.000 euros, si sus actividades son de cooperación técnica, y un mínimo de 350.000 euros si sus actividades fueran financieras. En el caso de las Iniciativas, las contribuciones deberán alcanzar un mínimo de 150.000 euros.

Una vez puesto en marcha el Programa o Iniciativa, corresponderá a su Consejo Intergubernamental decidir la cuantía de las siguientes cuotas/ aportes financieros de los países adheridos, así como la posibilidad de que estos puedan contribuir al mismo con recursos humanos, técnicos y materiales velando, en todo caso, por la existencia de suficientes recursos financieros para garantizar la viabilidad, el óptimo funcionamiento y la consecución de sus objetivos del Programa o Iniciativa.

94. El Anexo XIII incluye una propuesta de valorización que facilite la homologación de los datos aportados por los Programas e Iniciativas (“Propuesta de Valorización de las aportaciones no financieras”).

95. Los principios que regirán el sistema de contribuciones son los siguientes:

- Progresividad. Los países con mayor capacidad económica y renta realizarán mayores aportes a los Programas e Iniciativas.
- Proporcionalidad. Aunque los aportes entre países sean diferenciados en función de su capacidad, todos ellos contribuirán al Programa o Iniciativa con recursos financieros, humanos, técnicos y materiales, asumiendo de forma compartida la responsabilidad de su sostenimiento y no dejando que éste recaiga sobre una parte de los participantes.
- Horizontalidad. Todos los países participantes, independientemente de su nivel de renta, aportarán recursos económicos, materiales, técnicos y/o humanos al Programa o Iniciativa. Si éste constituye un Fondo, todos los países adheridos aportarán financieramente al mismo.
- Aporte-Beneficio. Una menor contribución al Programa o Iniciativa no deberá mermar las posibilidades de lograr financiación proveniente del mismo para proyectos y actividades en el país. La decisión sobre las acciones a financiar deberá estar guiada por la calidad y el cumplimiento de los requisitos fijados en la convocatoria. Los Consejos Intergubernamentales establecerán las condiciones equitativas y criterios a seguir, que serán implementados por las Unidades Técnicas.

6.2. Conformación del Presupuesto

96. Todo Programa, Proyecto e Iniciativa contará con un presupuesto anual de ingresos y gastos. Los gastos no podrán superar los recursos disponibles.

97. El presupuesto de ingresos reflejará las contribuciones monetarias realizadas por los países en concepto de cuotas o/y otros aportes financieros y también podrá, de forma diferenciada, incluir aportaciones de recursos técnicos, humanos y materiales. Aportes financieros adicionales, deberán ser reportados en los respectivos informes.

98. El presupuesto de gastos considerará tanto los de carácter operativo, como los vinculados a la ejecución de las actividades:

- Gasto operativo: gastos vinculados al funcionamiento de la Unidad Técnica que no podrán superar el 15% del presupuesto del Programa o Iniciativa, concentrándose el grueso de éste en la realización de las actividades previstas en su planificación para el cumplimiento de los resultados establecidos.
- Gasto de Actividades: que engloba las acciones desarrolladas por el Programa o Iniciativa dirigidas a lograr los objetivos y resultados previstos. Las actividades podrán ser Asistencias Técnicas, formación y capacitación, fondos concursables, seminarios, talleres, la realización de análisis y estudios, articulación de redes, organización de exposiciones, acciones de incidencia, o cualquier otra que el Consejo Intergubernamental considere necesaria para dar cumplimiento al POA.

99. El presupuesto del Programa o Iniciativa podrá incluir un rubro destinado a Gastos de Administración de los recursos de la Unidad Técnica en el país sede.

100. En los casos en los que la administración de los recursos financieros del Programa o Iniciativa sea llevada a cabo por una institución (sea ésta una entidad gubernamental, un organismo internacional, o una Asociación o Fundación pública o privada, sin ánimo de lucro) que solicite un porcentaje por realizar esta labor, los Gastos de Administración de los recursos de la Unidad Técnica en el país sede deberán ser aprobados en el Consejo Intergubernamental y posteriormente, la Unidad Técnica deberá informar al respecto a la SEGIB que, a su vez, se lo notificará a los/as Responsables de Cooperación.

101. Para favorecer la viabilidad de los Programas e Iniciativas, se aconseja habilitar, desde el momento de su creación, un Fondo de operaciones o de reserva que permita operar transitoriamente por falta de liquidez o retraso en el ingreso de las cuotas (de manera orientativa, se sugiere reservar un 10 % del presupuesto anual para este Fondo).

102. Se incluyen un Anexo con un modelo de presupuesto (Anexo XI, Formato de presupuesto de un Programa o Iniciativa).

6.3. Administración de los recursos

103. Todo Programa e Iniciativa deberá dotarse de un mecanismo o sistema que le permita celebrar contratos y administrar sus recursos, pudiendo hacerlo, entre otras, desde las siguientes instancias:

i. Un Ministerio, organismo, institución, fundación o dependencia pública de uno de los países participantes en el Programa o Iniciativa, normalmente el que coincida con el país de ubicación de la Unidad Técnica para ahorrar costes y tener mayor eficacia y rapidez en la gestión.

ii. Un Organismo Iberoamericano (OEI, OIJ, OISS, COMJIB) acorde con los contenidos del Programa o Iniciativa.

iii. Un organismo internacional con experiencia en el sector abordado por el Programa o Iniciativa.

iv. Una Asociación o Fundación, pública o privada, sin ánimo de lucro, normalmente en el país en el que se ubique la Unidad Técnica.

v. La Secretaría General Iberoamericana, desde la sede central o a través de sus Oficinas Subregionales.

104. La Secretaría General Iberoamericana, a través de la Sede y de las Oficinas Subregionales, podrá actuar como receptor de las cuotas y/o contribuciones ordinarias de los países que así lo requieran. En estos casos, la SEGIB acusará recibo de las cantidades recibidas y las transferirá al órgano o ente gestor de los recursos del Programa o Iniciativa.

105. Las Oficinas Subregionales acompañarán según la distribución geográfica de atención a los países en el monitoreo y seguimiento de las actividades que se realicen en el marco de los PIPA. Las Unidades Técnicas de los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos coordinarán el desarrollo de actividades (comprendiendo también aquellas actividades adicionales, visitas oficiales y no oficiales) en los países

de manera coordinada con las Oficinas Subregionales.

106. Además de recibir las cuotas, la SEGIB o sus oficinas subregionales podrán administrar los recursos del Programa directamente, siguiendo el Reglamento Financiero de esta institución y en base a los documentos aprobados en el marco de la Cumbre de Veracruz (2014).

107. En caso de que un Programa o Iniciativa decida asignar a la SEGIB la administración de sus recursos, ésta se hará siempre cumpliendo la reglamentación financiera de la SEGIB y se formalizará mediante la firma de un Memorando o Convenio específico entre la Secretaría y el Programa/ Iniciativa.

7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS E INICIATIVAS



7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS E INICIATIVAS

108. El proceso de renovación de la Cooperación Iberoamericana, que se concreta en el documento de las Áreas Prioritarias de la Cooperación Iberoamericana aprobado en la Cumbre de Veracruz (2014), mandata a la Secretaría General Iberoamericana a actuar como plataforma de apoyo a todos los actores de la Cooperación y a realizar funciones de seguimiento y evaluación que permitan su mejora constante.

109. El seguimiento y la evaluación son procesos que permiten orientar la planificación y mejorar la calidad, eficacia, eficiencia y coherencia de la Cooperación Iberoamericana, de ahí la necesidad de que se involucren todos los actores participantes en ella. Considerando su utilidad, las labores de seguimiento y evaluación podrán ser impulsadas, además de por la SEGIB, por los actores de la Cooperación Iberoamericana que lo consideren conveniente.

7.1. Seguimiento

110. El seguimiento es una función continua que, mediante la recopilación sistemática de información y datos y de la medición de indicadores previamente especificados, proporciona a los actores implicados en los Programas e Iniciativas (decisores, planificadores, gestores, beneficiarios...) informaciones sobre el avance y logro de objetivos y sobre el uso de los recursos. El Plan Operativo Anual (POA) de los Programas e Iniciativas, que recogerá los objetivos, los resultados, las metas, los indicadores, las actividades previstas, su calendario y el presupuesto, permitirá a la SEGIB realizar una labor de seguimiento en la que se analizarán los siguientes aspectos:

- Ejecución del POA: implementación de las actividades y seguimiento del avance del Programa o Iniciativa hasta el momento.
- Objetivos y resultados del Programa o Iniciativa, analizando los indicadores previstos en la formulación.
- Dificultades encontradas y ajustes llevados a cabo.
- Situación financiera del Programa o Iniciativa. Gastos realizados en relación con el presupuesto y recaudo.

111. Por su parte, los Programas e Iniciativas facilitarán el seguimiento colaborando con la SEGIB en todo momento. Más concretamente, los Programas e Iniciativas por medio del Secretario/a Técnico/a, cuyo trabajo debe ser conocido y avalado por el Presidente del Consejo Intergubernamental, deberán:

1. Preparar y subir cada año a la Plataforma de Seguimiento de la Cooperación Iberoamericana, antes de la finalización del mes de marzo, la información sobre el Programa o Iniciativa correspondiente al año anterior que hace referencia a aspectos económicos (situación presupuestaria, cuotas y aportaciones, gasto ejecutado...), técnicos (POA, informe de actividades, resultados obtenidos, grado

de cumplimiento de indicadores...) e informativos (actas de los Consejos Intergubernamentales y del Comité Ejecutivo, datos de los/as REPPI...), entre otros.

2. Preparar y enviar a la SEGIB, en los plazos establecidos por ella, la información cuantitativa y cualitativa necesaria para elaborar informes o desarrollar actividades de visibilidad.

3. Enviar a la SEGIB, antes de que finalice el mes, una relación de las acciones que se tiene previsto realizar en los dos meses siguientes, para dar seguimiento a los Programas e Iniciativas, y apoyar su difusión.

4. Disponer de mecanismos de control económico y financiero que permitan a la SEGIB, en el caso de que lo estime oportuno, contar con una auditoría de cuentas realizada por una firma auditora internacional de reconocido prestigio.

Los Programas e Iniciativas facilitarán las labores de seguimiento de la SEGIB:

1. Preparando y subiendo cada año a la Plataforma de Seguimiento de la Cooperación Iberoamericana la información sobre el Programa o Iniciativa correspondiente al año anterior.

2. Enviando la información cuantitativa y cualitativa que le sea requerida para elaborar informes o desarrollar actividades de visibilidad.

3. Disponiendo de mecanismos de control económico y financiero.

7.2 Evaluación

112. Se entiende la evaluación como la valoración objetiva y sistemática del diseño, la aplicación y los efectos de las acciones de la Cooperación. La Evaluación trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, el uso dado a los recursos, sus resultados y viabilidad. Paralelamente, la evaluación permite identificar debilidades y problemas, ofreciendo información sobre sus causas y favoreciendo la toma de decisiones para reorientar, si fuera necesario, los Programas e Iniciativas y asegurar el logro de los objetivos y resultados establecidos. Las conclusiones y recomendaciones se convierten así en un instrumento de aprendizaje que permite la mejora de la actividad evaluada o de otras similares.

113. La SEGIB, atendiendo a las funciones recogidas en el Convenio de Santa Cruz, en su Estatuto y en los mandatos de renovación emanados de la Cumbre de Jefes de Estado y Gobierno de Veracruz, es la responsable de asegurar el seguimiento y evaluación de los Programas e Iniciativas Iberoamericanos, por lo que desarrollará un Plan de Evaluaciones que ordene este proceso y que deberá ser aprobado por los/as Responsables de Cooperación.

Los Programas e Iniciativas podrán verse afectados por 3 tipos de evaluación:

- 1. De seguimiento evaluativo, que valora el cumplimiento de los requerimientos del Manual Operativo y puede ser aplicada en cualquier momento.**
- 2. Intermedia, que analiza en profundidad los resultados de los Programas e Iniciativas en la mitad del periodo de duración de uno de estos.**
- 3. Final, que comprueba el cumplimiento de los objetivos, los resultados logrados, la satisfacción de las personas beneficiarias, la eficiencia o la calidad de los procesos de ejecución de un Programa o Iniciativa ya finalizado.**

114. Las evaluaciones a realizarse serán de tres tipos:

- De seguimiento evaluativo, dirigida a valorar el cumplimiento de los requerimientos del Manual Operativo por parte de los Programas e Iniciativas cuando así lo aconseje la labor de seguimiento realizada por la SEGIB.

- Evaluación Intermedia, destinada a hacer un análisis en mayor profundidad de los Programas e Iniciativas, cuyas recomendaciones y lecciones aprendidas sirvan para la retroalimentación y mejora del Sistema de Cooperación Iberoamericana en su conjunto.

Al concluir esta evaluación, la SEGIB trasladará al Consejo Intergubernamental y la Unidad Técnica los resultados e informará a los/as Responsables de Cooperación. Conjuntamente, elaborarán una respuesta de gestión para determinar las acciones concretas que se van a llevar a cabo para mejorar el Programa o la Iniciativa (ver el Anexo XV, Plan de mejora propuesto a un Programa o Iniciativa tras una evaluación). El Plan de mejora, basado en las recomendaciones de la evaluación, será aplicado por la Unidad Técnica bajo la supervisión del Consejo Intergubernamental, contando con el apoyo de la SEGIB.

- Evaluación Final, orientada a comprobar, en un Programa o Iniciativa que ha finalizado, el cumplimiento de los objetivos, los resultados logrados, la percepción de los beneficiarios, la eficiencia en el uso de los recursos, la sostenibilidad, su aportación a las políticas públicas y la calidad de los procesos de ejecución. Las conclusiones y resultados de la evaluación serán presentadas al Consejo Intergubernamental del Programa o Iniciativa y a los/as Responsables de Cooperación.

115. Para la realización de las evaluaciones, la SEGIB podrá contratar a especialistas en esta materia que trabajarán de acuerdo a unos términos de referencia elaborados por la SEGIB y que tendrá en cuenta las necesidades y preocupaciones de los Programas e Iniciativas.

116. Los Programas e Iniciativas tendrán la capacidad de llevar a cabo los procesos de evaluación que estimen necesarios, ya sean adelantados por sus propias unidades técnicas o por consultores independientes, destinando los recursos adecuados para ello en este último caso.

117. La SEGIB acompañará a la Unidad Técnica del Programa durante todo el proceso de evaluación.

8. FINALIZACIÓN Y CANCELACIÓN DE PROGRAMAS E INICIATIVAS



8.

FINALIZACIÓN Y CANCELACIÓN DE PROGRAMAS E INICIATIVAS

8.1. Finalización de un Programa o Iniciativa que ha cumplido sus objetivos

118. La finalización de un Programa o Iniciativa tendrá lugar cuando se hayan cumplido los objetivos y resultados recogidos en el documento de formulación en el plazo acordado por los países miembros.

119. La finalización del Programa o Iniciativa será recogida en un párrafo del Programa de Acción de la Cumbre de Jefes/as de Estado y de Gobierno. El año en el que no se celebre Cumbre de Jefes/as de Estado y Gobierno, el párrafo de finalización se incluirá en la declaración de la Reunión de Cancilleres, incorporándose al Programa de Acción de la siguiente Cumbre.

8.2. Causas que pueden motivar la cancelación de un Programa o Iniciativa

120. El incumplimiento por parte de un Programa o Iniciativa de los requisitos exigidos en el Manual Operativo puede dar lugar a su cancelación existiendo, no obstante, un período de un año para que puedan solventar las deficiencias detectadas.

121. La SEGIB podrá presentar a los/as Responsables de Cooperación la propuesta de cancelación de un Programa o Iniciativa por alguna de las siguientes razones:

1. Decisión del Consejo Intergubernamental del Programa o Iniciativa por las razones que consideren pertinentes.
2. El Programa o Iniciativa no se ajusta al Documento de Formulación aprobado, deja de cumplir los requisitos recogidos en este Manual o no cumple con los objetivos y resultados establecidos en el Plan Operativo Anual.
3. El Programa o Iniciativa, de manera reiterada e injustificada y durante un periodo de dos años consecutivos, no proporciona la información requerida por la SEGIB en la Plataforma de Seguimiento de la Cooperación Iberoamericana o de forma directa, o no cumple con el envío de la documentación que le solicitan los/as Responsables de Cooperación, de tal forma que no se cuenta con los datos indispensables para realizar las obligadas labores de seguimiento y evaluación, luego de haberse realizado de manera comprobable las gestiones destinadas a la subsanación de las causas que pudiesen explicar la falta de información mencionada.
4. El resultado de una evaluación efectuada al Programa o Iniciativa determina que no se han cumplido los objetivos propuestos inicialmente y/o los requisitos exigidos en el Manual. Dicha evaluación, primero deberá contemplar propuestas de mejora para que el Programa o Iniciativa pueda continuar, de acuerdo con el procedimiento descrito en el capítulo 8 sección 3 sobre Subsanación de deficiencias.

5. Los países dejan de contribuir al Programa o Iniciativa conforme al plan financiero propuesto, de tal manera que ya no participan en ellos el número de países requerido por el Convenio de Bariloche. En relación con esta cuestión, cabe señalar que un país que no ingrese la contribución indicada en su Carta de Solicitud de Incorporación en el plazo de un año, o las cuotas posteriores aprobadas por los órganos del Programa durante dos años, dejará de considerarse como participante al Programa o Iniciativa, a menos que haya presentado una propuesta al respecto que sea aprobada por el Consejo Intergubernamental. Corresponderá al Consejo Intergubernamental la potestad, tras analizar cada caso particular, de decidir sobre el mantenimiento del país en el Programa o Iniciativa, pudiendo establecer con él las fórmulas que considere convenientes para hacer efectiva la cuota/ contribución ordinaria.

Cuando un Programa o Iniciativa incurra en una o varias de las causas que pueden motivar su cancelación, la SEGIB pondrá en marcha un procedimiento de subsanación dirigido a apoyarle para dar solución a los problemas detectados. El plazo del que dispondrá un Programa o Iniciativa para resolver estos problemas será de entre seis meses y un año.

122. Si en el desarrollo del plan de evaluaciones adelantado por SEGIB se requiere de información precisa de un Programa o Iniciativa, esta deberá ser suministrada oportunamente y a la brevedad posible, evitando la demora en el envío de la información y la obstrucción de los procesos de seguimiento, monitoreo y evaluación.

123. La cancelación de un Programa e Iniciativa por incurrir en una o varias de estas causas quedará recogida en un párrafo del Programa de Acción de la Cumbre Iberoamericana de Jefes/as de Estado y de Gobierno o, el año en el que ésta no se celebre, en la Declaración de la Reunión de Cancilleres. En este caso, el párrafo se incorporará al Programa de Acción de la siguiente Cumbre. El mismo deberá estar respaldado por un informe presentado por el Consejo Intergubernamental, en el cual se expliquen y justifiquen las causas de finalización y/o cancelación del programa o iniciativa.

124. Los países, por medio de los/as Responsables de Cooperación, elaborarán el documento “Valoración de los PIPA” como se establece en el PACCI. Dicho documento se utilizará de insumo para la evaluación que se realice como diagnóstico para la cancelación de un Programa, Iniciativa o Proyecto Adscrito.

8.3. Subsanación de deficiencias motivo de cancelación de un Programa o Iniciativa

125. Cuando un Programa o Iniciativa incurra en una o varias de las causas que pueden motivar su cancelación, la SEGIB pondrá en marcha un procedimiento que incluye un periodo transitorio que les permita tratar de dar solución a los problemas detectados. Si los problemas resultaran irresolubles, se procedería a la cancelación del mismo.

126. El procedimiento de subsanación de un Programa o Iniciativa constará de los siguientes pasos:

i. La SEGIB, como parte de su labor de seguimiento a los Programas e Iniciativas, identificará aquellos que incurran en una o varias de las causas que son motivo de cancelación.

ii. En estos casos, la SEGIB presentará a los/as Responsables de Cooperación un informe de situación en el que valorará el alcance de los problemas identificados, las posibilidades que existen de solventarlos y las vías para lograrlo en coordinación con las Unidades Técnicas de los Programas e Iniciativas.

iii. Paralelamente, la SEGIB recabará la opinión de los/as REPPi que conforman el Consejo Intergubernamental, informando al Responsable de Cooperación debidamente acreditado por el país ante la SEGIB, sobre el estado del Programa o Iniciativa y las posibilidades de resolución de los problemas.

iv. A la vista del informe de situación, los/as Responsables de Cooperación podrán mandar a la SEGIB para que establezca comunicación oficial con el Consejo Intergubernamental y la Unidad Técnica para exponerle las deficiencias encontradas y solicitarle su solución en un plazo mínimo de seis meses y no mayor a un año. Dicho plazo será contado a partir del momento en el que se notifique oficialmente al Programa o Iniciativa la decisión de los/as Responsables de Cooperación. La SEGIB dispondrá de una semana para efectuar dicha notificación.

v. Durante el periodo de subsanación de las deficiencias, la SEGIB dará seguimiento al proceso, trabajando en estrecho contacto con la Unidad Técnica y el Consejo Intergubernamental del Programa o Iniciativa, e informando a los/as Responsables de Cooperación de la situación.

vi. Finalizado el plazo otorgado para la solución de las deficiencias, la SEGIB presentará a los/as Responsables de Cooperación un nuevo informe de situación que podrá:

- Recomendar la cancelación del Programa o Iniciativa, al no haberse logrado la resolución de las causas que motivaron la apertura del proceso de subsanación de deficiencias.
- Confirmar la superación de los problemas detectados.

vii. La SEGIB procederá entonces a comunicar al Presidente/a del Consejo Intergubernamental y a la Unidad Técnica del Programa o Iniciativa la decisión tomada por los/as Responsables de Cooperación: de confirmación de su cancelación o de reconocimiento de que los problemas que dieron origen al proceso de subsanación están resueltos.

8.4. Procedimiento de cierre administrativo y financiero de un Programa o Iniciativa

127. Una vez decidida la finalización o cancelación de un Programa o Iniciativa, corresponderá al Consejo Intergubernamental, como máxima autoridad de gobierno, tomar las medidas oportunas para proceder con el cierre administrativo y financiero.

128. Antes de cerrar el Programa o la Iniciativa, el Consejo Intergubernamental deberá asegurar el cumplimiento de los contratos laborales en vigor y las actividades aprobadas en el POA pendientes de realización, así como de aquellas acciones que hayan sido fruto del acuerdo entre los países en el marco del Programa o la Iniciativa.

129. Cumplidos los compromisos adquiridos, el Consejo Intergubernamental podrá dar inicio a la liquidación de los contratos existentes y tomará las decisiones oportunas para dar cierre a todas las obligaciones contraídas.

130. Tras la decisión de finalizar o cancelar el Programa o Iniciativa, se mantendrán las normas y acuerdos existentes sobre gestión de los recursos hasta la total liquidación de los mismos, velándose por la seguridad jurídica en todas las actuaciones que el cierre del Programa o Iniciativa implique.

131. La SEGIB estará siempre al tanto del proceso de cierre e informará del mismo a los/as Responsables de Cooperación.

9. GOBIERNO Y COORDINACIÓN DE LOS PROGRAMAS, INICIATIVAS Y PROYECTOS ADSCRITOS DE LA COOPERACIÓN IBEROAMERICANA



9. GOBIERNO Y COORDINACIÓN DE LOS PROGRAMAS, INICIATIVAS Y PROYECTOS ADSCRITOS DE LA COOPERACIÓN IBEROAMERICANA

132. Este apartado recoge las funciones de los principales actores de la Cooperación Iberoamericana en relación al gobierno y la coordinación de los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos con el objetivo de clarificar las responsabilidades que corresponden a cada uno. Dichos actores son: los/as Responsables de Cooperación, los Representantes de los Países en los Programas e Iniciativas (REMPI), la Secretaría General Iberoamericana, tanto a través de su sede central como de las Oficinas Subregionales, y los otros Organismos Iberoamericanos (COMJIB, OEI, OIJ Y OISS).

9.1. Responsables de la Cooperación Iberoamericana (RC)

133. Corresponde a los/as Responsables de Cooperación el gobierno del conjunto de la Cooperación Iberoamericana de acuerdo a las directrices emanadas de los diferentes documentos aprobados en las Cumbres de Jefes de Estado y Gobierno. Siguiendo estos, son funciones de los/as Responsables de Cooperación:

1. Coordinarse con los Representantes de los Países en los Programas e Iniciativas (REMPI) de sus respectivos países que participan en los Programas e Iniciativas con el objetivo de facilitar su correcta articulación. Para asegurar esta coordinación, los/as Responsables de Cooperación favorecerán la comunicación con los/as REMPI de su país, celebrando de una a dos reuniones anuales. Cuando un país lo considere conveniente, podrá invitar a la SEGIB a tomar parte en esta reunión.
2. Analizar y valorar las propuestas de nuevos Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos que remita la SEGIB una vez que estos cumplan los requisitos y criterios de calidad establecidos en el Manual Operativo. Cuando un Programa, Iniciativa o Proyecto reciba su apoyo, elevarlo, a través de la reunión conjunta con los Coordinadores Nacionales, a la reunión de Cancilleres o a la Cumbre de Jefes/as de Estado y de Gobierno para su aprobación, conforme al año en el que ésta se lleve a cabo.
3. Recibir, analizar y decidir con respecto a las propuestas sobre Programas e Iniciativas, presentadas por la SEGIB, que requieran apoyo técnico o financiero de la partida del presupuesto ordinario de la SEGIB destinado a cooperación.
4. Promover las sinergias y complementariedad entre Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos.
5. Elevar a la Cumbre de Jefes/as de Estado o a la Reunión de Cancilleres la finalización de los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos y la cancelación de los Programas e Iniciativas y la desvinculación de los Proyectos Adscritos que hayan sido decididos con base en el procedimiento establecido en este Manual.
6. Valorar las evaluaciones finales e informes anuales de los Programas, Iniciativas y Proyectos

Adscritos que le sean remitidos por la SEGIB.

7. Favorecer y orientar las actividades de fortalecimiento de la Cooperación Iberoamericana y contribuir a promover su difusión y visibilidad.

8. Enviar a la SEGIB informes anuales que recojan su valoración sobre los Programas e Iniciativas en los que participa el país y aquellas cuestiones consideradas relevantes para la buena marcha de la Cooperación Iberoamericana.

9. Aprobar las modificaciones propuestas por los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos que afecten a sus resultados y objetivos.

Corresponde a los/as Responsables de Cooperación el gobierno del conjunto de la Cooperación Iberoamericana, mientras que los Representantes de los Países en los Programas e Iniciativas (REMPI) son la máxima autoridad de un Programa o Iniciativa concreto.

9.2 Los Representantes de los Países en los Programas e Iniciativas (REMPI)

134. Las autoridades nacionales del país designarán a su representante en los Programas e Iniciativas, convirtiéndose automáticamente en miembros del Consejo Intergubernamental.

135. Las responsabilidades de los Representantes de los Países en los Programas e Iniciativas son:

1) Todas las derivadas de formar parte del Consejo Intergubernamental recogidas en el Capítulo 5 de este Manual.

2) Trabajar proactivamente por la buena marcha del Programa o Iniciativa y participar en los Consejos Intergubernamentales que sean convocados.

3) Aprobar cualquier mecanismo de colaboración y coordinación que afecte al Programa o Iniciativa bajo su gobierno.

4) Coordinarse con el/la Responsable de Cooperación de su país e informarle del desarrollo del Programa o Iniciativa y su participación en éste.

5) Asegurar el correcto cierre de un Programa o Iniciativa, tomando las decisiones oportunas para que no queden pendientes temas administrativos o financieros.

6) Conocer la Cooperación Iberoamericana más allá de su ámbito concreto de responsabilidad, fomentando la coordinación con otros actores y apoyando su difusión.

7) Asegurar la aplicación de los mandatos emanados de las Cumbres que afecten a los Programas e Iniciativas, así como su alineamiento con los documentos rectores de la Cooperación Iberoamericana.

8) Promover la difusión y visibilidad de la Cooperación Iberoamericana.

9.3 Secretaría General Iberoamericana (SEGIB)

136. Los Convenios de Bariloche y Santa Cruz y el Estatuto de la SEGIB constituyen el marco referencial para la aprobación de los Programas e Iniciativas de la Cooperación Iberoamericana. Sobre esta base, el documento de Áreas Estratégicas de la Cooperación Iberoamericana, aprobado en el marco del proceso de renovación, mandató a la SEGIB a generar procedimientos que aseguren la calidad e impacto de las acciones de cooperación, a promover la coordinación efectiva entre todos los actores del sistema y a crear mecanismos que den visibilidad a lo realizado. De hecho, la Cumbre de Veracruz convirtió a la SEGIB en una plataforma de apoyo a dichos actores y en órgano coordinador en la rendición de cuentas a los/as Responsables de Cooperación.

137. Para cumplir con estos cometidos, la SEGIB trabajará tanto con los/as Responsables de Cooperación, como con los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos.

138. En el caso de los/as Responsables de Cooperación, las funciones de la SEGIB serán las siguientes:

1. Analizar y valorar las propuestas de nuevos Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos para asegurar que cumplen los requisitos y criterios de calidad fijados en el Manual, apoyando a los proponentes en su formulación para favorecer su aprobación.
2. Asegurar los mecanismos que permitan a los/as Responsables de Cooperación contar con información suficiente y oportuna sobre la situación de los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos y sobre sus actividades.
3. Enviar a los/as Responsables de Cooperación con tiempo suficiente la documentación sobre los potenciales nuevos Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos para facilitar el proceso de aprobación.
4. Presentar a consideración de los/as Responsables de Cooperación, las propuestas de los Programas o Iniciativas de la cooperación iberoamericana que requieran apoyo técnico o financiero de la partida del presupuesto ordinario de la SEGIB destinado a cooperación.
5. Elaborar periódicamente para la consideración de los/as Responsables de Cooperación, una propuesta de criterios que sirvan de base para analizar la viabilidad de las propuestas de los Programas e Iniciativas de cooperación iberoamericana que requieran apoyo técnico o financiero de la partida del presupuesto ordinario de la SEGIB destinado a cooperación.
6. Enviar a los/as Responsables de Cooperación, con tiempo suficiente, la documentación sobre los Programas e Iniciativas sujetos a proceso de cancelación y de los Proyectos Adscritos en proceso de desvinculación.
7. Promover reuniones de trabajo entre los/as Responsables de Cooperación y las Unidades Técnicas de los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos.
8. Encargar las evaluaciones aprobadas por los/as Responsables de Cooperación de los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos, coordinar el proceso de evaluación y presentar sus conclusiones a los PIPA y a los/as Responsables de Cooperación.

9. Mantener actualizado en su página web el listado de los/as Responsables de Cooperación, sus nombres, cargos y entidades en los que se encuentran. Asimismo, debe informar oficialmente y de forma semestral los cambios que se produzcan con respecto a la designación de Responsables de Cooperación.

La SEGIB asumirá todas las responsabilidades que le han sido atribuidas en este Manual Operativo trabajando tanto desde la sede central como desde las Oficinas Subregionales.

139. En el caso de los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos, las funciones de la SEGIB serán las siguientes:

1. Apoyar la puesta en marcha de los nuevos Programas e Iniciativas contribuyendo al establecimiento de sus estructuras de gobierno y ejecución, incluyendo la posibilidad de actuar como Unidad Técnica de alguno de ellos a su solicitud.
2. Realizar, cuando se estime oportuno, reuniones y jornadas de trabajo con los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos que permitan el desarrollo de capacidades, ofreciendo formación en temas como planificación estratégica y operativa, gestión orientada a resultados de desarrollo, incorporación de la transversalidad de género, juventud y de la perspectiva multicultural, elaboración de indicadores, nuevos mecanismos de comunicación y visibilidad y sobre otros aspectos de Cooperación Internacional que puedan demandar los Programas o Iniciativas.
3. Acoger la Unidad Técnica de un Programa o Iniciativa, a propuesta de su Consejo Intergubernamental y por acuerdo con la SEGIB, actuando esta como receptor de las cuotas y contribuciones, administrando los recursos y/o realizando cualquier otra tarea derivada de su función como plataforma de apoyo a la Cooperación Iberoamericana.
4. Monitorear a los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos, dando seguimiento a su ejecución para que los requisitos y criterios de calidad, aprobados en el documento de formulación, se mantengan.
5. Asistir, con voz y sin voto, a los Consejos Intergubernamentales de los Programas e Iniciativas.
6. Recibir y analizar la información anual remitida por los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos y elaborar, a partir de ella, informes de seguimiento y los documentos que se consideren relevantes.
7. Velar por la incorporación de las recomendaciones de la evaluación a los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos.
8. Proponer a los/as Responsables de Cooperación la cancelación de un Programa o Iniciativa cuando incumpla los requisitos del Manual Operativo y aplicar el procedimiento de subsanación y, en su caso, el de cierre establecidos en este. Proponer, asimismo, la desvinculación de la Cooperación Iberoamericana de los Proyectos Adscritos que incumplan los criterios contemplados en este Manual.
9. En coordinación con los otros Organismos Iberoamericanos, y a través de la Unidad Coordinadora de cada uno de los Espacios de Cooperación, promover la articulación de los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos entre sí, buscando el desarrollo de líneas de actividad que vayan más allá de la suma de acciones. Si fuera conveniente para optimizar resultados, apoyar la fusión de dos o más Programas o Iniciativas en uno solo.

2 Las funciones de las Oficinas Subregionales de la SEGIB en materia de Cooperación Iberoamericana se encuentran reguladas en el documento aprobado en la XXIV Cumbre Iberoamericana de Veracruz (págs.114-115 del siguiente recopilatorio de los documentos emanados de la Cumbre, disponible en la página WEB de la SEGIB: <http://segib.org/wp-content/uploads/DocumentosEmanadosCumbreMexico-ES.pdf>).

3 De acuerdo al Documento de "Reestructuración de las Oficinas Subregionales de la SEGIB en América Latina", se entiende por desconcentración el traspaso del ejercicio de competencias a un órgano administrativo jerárquicamente dependiente.

10. Impulsar la visibilidad y la difusión de cada Programa, Iniciativa y Proyecto Adscrito en su ámbito sectorial, en el conjunto de la Cooperación Iberoamericana y fuera de ella.

11. Promover la participación de los Observadores Asociados y Consultivos en la Cooperación Iberoamericana.

12. Velar por la aplicación de los mandatos emanados de las Cumbres y de los documentos estratégicos y operativos aprobados en el ámbito de la Cooperación Iberoamericana.

13. Adelantar acciones orientadas a la captación de recursos financieros adicionales a los aportados por los países a los Programas e Iniciativas.

14. Promover procesos de gestión del conocimiento que favorezcan la retroalimentación y aprendizajes entre todos los actores del Sistema de Cooperación Iberoamericano.

15. Acompañar las reuniones de los/as Responsables de Cooperación con los/as Representantes de los Países en los Programas e Iniciativas a solicitud de dichos RC.

140. Para la realización de estas funciones trabajarán, de manera coordinada, la Sede y las Oficinas Subregionales de la SEGIB, de acuerdo con los mandatos contenidos en el documento “Reestructuración de las Oficinas Subregionales de la SEGIB en América Latina”², aprobado en la XXIV Cumbre Iberoamericana de Veracruz (Ver Anexo XVII), teniendo en cuenta el objetivo de desconcentrar³ funciones de la Sede a las Oficinas Subregionales. En los asuntos aplicables para el presente Manual Operativo, las oficinas subregionales tendrán las siguientes funciones:

1. Proporcionar apoyo específico en temas de gestión institucional y de administración a las Unidades Técnicas o la Presidencia de los Consejos Intergubernamentales que se encuentren en la subregión, cuando éstos así lo soliciten.

2. Apoyar a la sede en las tareas de monitoreo y seguimiento y en la implementación del Manual Operativo de los Programas de Cooperación.

3. Promover, siempre y cuando sea solicitado por los Programas e Iniciativas, la participación de los países o entidades en los mismos.

4. Recibir cuotas destinadas a los Programas e Iniciativas y efectuar la gestión administrativa y financiera de su presupuesto, si así lo acordaran con la SEGIB y lo solicitaran los países o entidades participantes, a través de sus instancias propias de decisión.

5. Movilizar recursos de otras fuentes para los Programas e Iniciativas en los que participen los países de la subregión, de acuerdo con la normativa de la SEGIB y con la previa anuencia de los/as Responsables de Cooperación de los países involucrados en dichos Programas o Iniciativas.

6. Representar, siempre que sea necesario, a la Secretaría General Iberoamericana y a otras autoridades de la SEGIB en actividades en la subregión.

7. Difundir la identidad y el acervo iberoamericano y apoyar la comunicación y visibilidad de los Programas, Iniciativas y Proyectos adscritos de la región.

9.4 Organismos Iberoamericanos sectoriales (OEI, OIJ, OISS y COMJIB)

141. Los Organismos Iberoamericanos cumplen una serie de funciones relevantes en la Cooperación Iberoamericana, tanto en el impulso y apoyo a Programas e Iniciativas Iberoamericanos como en el liderazgo del conjunto de las tareas de cooperación en sus ámbitos de referencia. Por ello, sus funciones serán:

- 1) Brindar apoyo técnico general en sus ámbitos de referencia a los Programas e Iniciativas y al resto de actores de la Cooperación Iberoamericana.
- 2) Apoyar la gestión administrativa de aquellos Programas e Iniciativas con los que se acuerde un esquema de administración de recursos como el recogido en el punto 6.3. del Manual, constituyendo dentro del Organismo la Unidad Técnica de los mismos.
- 3) Junto a la SEGIB, y a través de la Unidad Coordinadora de cada Espacio de Cooperación, promover la articulación de los Programas e Iniciativas entre sí, buscando el desarrollo de líneas de actividad que vayan más allá de la suma de acciones.

142. La SEGIB y los Organismos Iberoamericanos, todos ellos integrantes del *Comité de Dirección Estratégica de Organismos Iberoamericanos* (CODEI), promoverán las sinergias y la complementariedad en el seno de la Cooperación Iberoamericana, estableciendo para ello los mecanismos de colaboración y coordinación que sean aprobados por el Consejo Intergubernamental de los Programas e Iniciativas. En este sentido, tratarán de impulsar la puesta en marcha de programas o acciones comunes que reafirmen esa coordinación.

143. La SEGIB y los Organismos Iberoamericanos buscarán también el establecimiento de acciones conjuntas con otros organismos de cooperación que actúen en el espacio iberoamericano.

10. PROYECTOS ADSCRITOS DE LA COOPERACIÓN IBEROAMERICANA



10. PROYECTOS ADSCRITOS DE LA COOPERACIÓN IBEROAMERICANA

10.1. Definición de Proyecto Adscrito

144. El Proyecto Adscrito es una actuación impulsada por instancias públicas de gobiernos regionales y/o locales, o por organizaciones privadas o público-privadas que dan un valor añadido a la Cooperación Iberoamericana y contribuyen a la promoción del desarrollo en los países iberoamericanos. Los Proyectos Adscritos favorecen la participación en la cooperación de actores distintos de los gobiernos nacionales, actores entre los que se incluyen municipios, gobiernos regionales, redes, organizaciones no gubernamentales, asociaciones, universidades, sindicatos, empresas o fundaciones.

145. Un Proyecto Adscrito podrá proponer su incorporación a la Cooperación Iberoamericana, con su programa completo o a través de ciertas líneas de actividad.

10.2. Requisitos de los Proyecto Adscritos

146. Los requisitos que debe cumplir un Proyecto Adscrito para ser vinculado a la Cooperación Iberoamericana son los siguientes:

1. Contar con la participación de organizaciones de, al menos, 3 países de la región (que se encuentren asociadas en una Red/ Federación/ Asociación), o de una única organización con miembros en 3 o más países Iberoamericanos.
2. Tener una duración mínima de 3 años.
3. Aportar valor añadido a la Cooperación Iberoamericana, trabajando en un sector en el que no estén presentes Programas o Iniciativas, o complementando lo que hacen estos.
4. Contribuir al desarrollo de los países iberoamericanos.
5. Estar alineado con los documentos estratégicos de la Cooperación Iberoamericana.
6. Garantizar el compromiso con los valores iberoamericanos, la transparencia y el proceder responsable.
7. Contar con un presupuesto mínimo de 250.000 euros que aseguren el logro de los resultados propuestos.

147. La aprobación de un Proyecto Adscrito como parte de la Cooperación Iberoamericana exige la formalización de una propuesta a través de la presentación a la SEGIB del correspondiente Documento de Formulación (Anexo XVI, *Formulario de Presentación de un Proyecto Adscrito*), concebido para asegurar su calidad técnica.

Los Proyectos Adscritos favorecen la participación en la Cooperación Iberoamericana de actores distintos de los gobiernos nacionales tales como municipios, gobiernos regionales, redes, organizaciones no gubernamentales, asociaciones, universidades, sindicatos, empresas o fundaciones.

Para vincularse a la Cooperación Iberoamericana un Proyecto Adscrito deberá pasar por un proceso de aprobación que asegure la calidad de su formulación y demuestre su valor añadido, proceso equivalente al aplicado a los Programas e Iniciativas.

10.3. Aprobación de los Proyectos Adscritos

148. Para asegurar la calidad de la propuesta y garantizar su alineamiento con los documentos estratégicos y valores de la Cooperación Iberoamericana, todo Proyecto Adscrito se someterá al siguiente proceso de aprobación:

- i. **149.** Los responsables de la propuesta completarán el Formulario de Presentación de un Proyecto Adscrito (Anexo XV) y lo enviarán a la Secretaría para la Cooperación de la SEGIB.
- ii. **150.** La Secretaría para la Cooperación procederá a la revisión del formulario para valorar la calidad técnica de la propuesta, comprobar que ofrece un valor añadido a la Cooperación Iberoamericana y que contribuye a la promoción del desarrollo en los países iberoamericanos.

151. En caso de que la SEGIB considere que la propuesta no cumple los requisitos de manera suficiente, podrá detener el proceso de aprobación argumentando ante los interesados y los/las Responsables de Cooperación las razones para hacerlo.
- iii. **152.** Una vez que el Proyecto Adscrito cuente con una adecuada formulación y cumpla con los requisitos exigidos, la SEGIB y la SPT lo enviarán a los/as Responsables de Cooperación para que valoren la posibilidad de vincularlo a la Cooperación Iberoamericana.
- iv. **153.** Si los/as Responsables de Cooperación dan su aprobación, el Proyecto Adscrito será elevado, a través de la reunión conjunta con los Coordinadores Nacionales, para su vinculación a la Cooperación Iberoamericana en la Cumbre Iberoamericana de Jefes/as de Estado y de Gobierno, siendo recogido en un párrafo del Programa de Acción.

El año en el que no se celebre Cumbre de Jefes/as de Estado y de Gobierno, los/as Responsables de Cooperación elevarán el Proyecto Adscrito, a través de la reunión conjunta con los/as Coordinadores Nacionales, para su vinculación a la Cooperación Iberoamericana en la Reunión de Cancilleres, siendo recogida en un párrafo de la Declaración que estos realicen. En este caso, la aprobación del Proyecto Adscrito se incluirá en un párrafo del Programa de Acción de la siguiente Cumbre.

10.4. Desvinculación de los Proyectos Adscritos de la Cooperación Iberoamericana

- i. **154.** Las siguientes causas pueden ser motivo de desvinculación de un Proyecto Adscrito de la Cooperación Iberoamericana:

- El Proyecto Adscrito deja de ajustarse al Documento de Formulación o no cumple con los objetivos y resultados en él establecidos.
 - Resultado de la labor de seguimiento y/o una evaluación que así lo aconseje.
 - El Proyecto Adscrito deja de cumplir los requerimientos financieros establecidos en el Manual Operativo.
- ii. **155.** La desvinculación de un Proyecto Adscrito de la Cooperación Iberoamericana quedará recogida en un párrafo del Programa de Acción de la Cumbre Iberoamericana de Jefes/as de Estado y de Gobierno o, el año en el que esta no se celebre, en la Declaración de la Reunión de Cancilleres. En este caso, el párrafo se incorporará al Programa de Acción de la siguiente Cumbre de Jefes/as de Estado y Gobierno.

10.5. Seguimiento y evaluación de los Proyectos Adscritos

156. La SEGIB realizará sobre los Proyectos Adscritos una tarea sistemática de seguimiento y evaluación y rendirá cuentas de sus resultados ante los/as Responsables de Cooperación.

157. En el caso del seguimiento, la SEGIB mantendrá contacto frecuente con el Proyecto Adscrito, le solicitará información y analizará esta para garantizar que se cumple con los resultados y objetivos establecidos en el documento de formulación.

158. El Proyecto Adscrito facilitará la función de seguimiento, colaborando con la SEGIB en todo momento. Concretamente, el Proyecto Adscrito deberá:

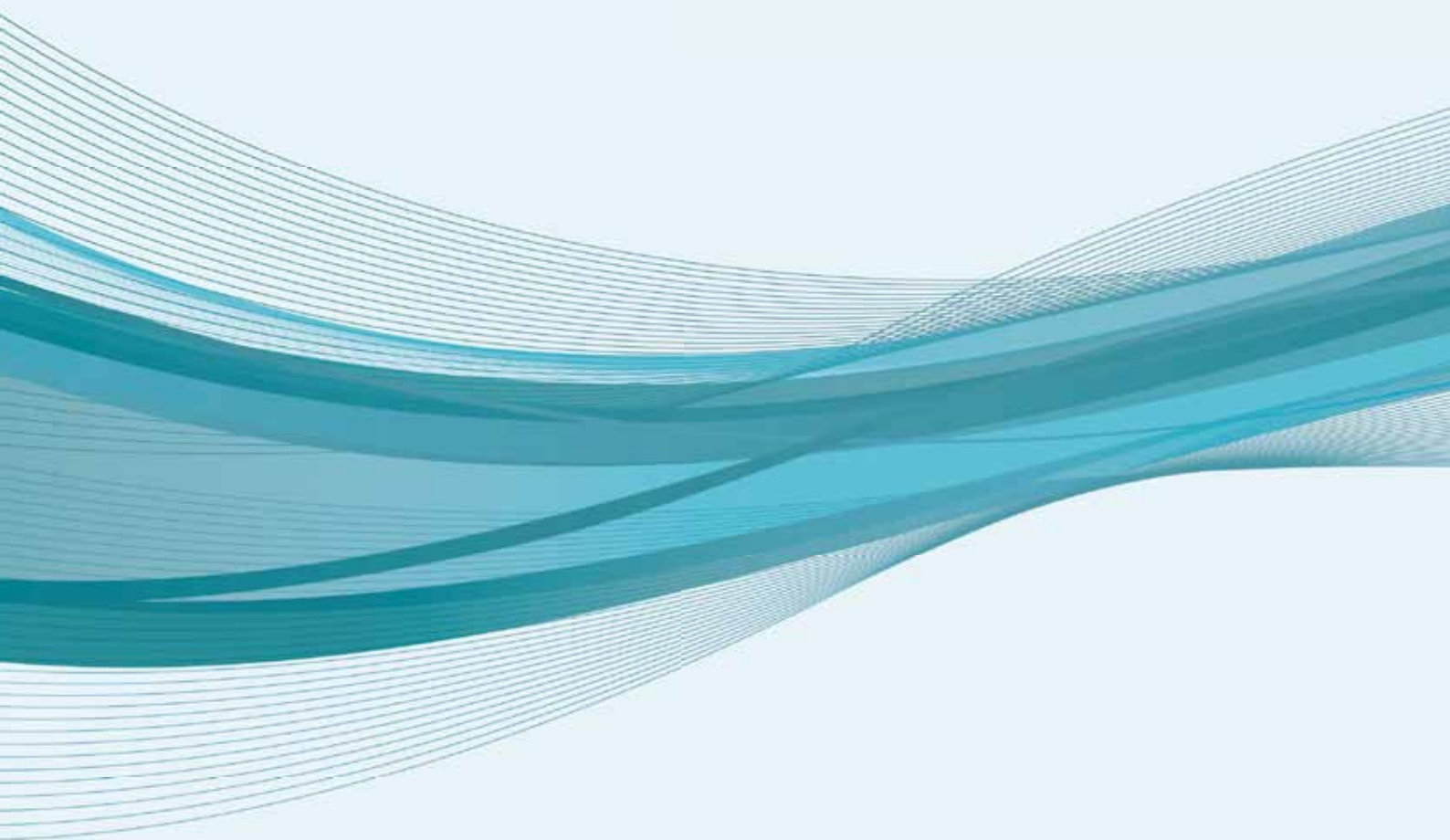
- Preparar y subir cada año a la Plataforma de Seguimiento de la Cooperación Iberoamericana, antes de la finalización del mes de marzo, la información económica y técnica correspondiente al año anterior.
- Preparar y enviar a la SEGIB, en los plazos establecidos por ésta, la información cuantitativa y cualitativa necesaria para elaborar informes o desarrollar actividades de visibilidad.
- Cuando en un Proyecto Adscrito participen gobiernos regionales y/o locales, proveer a la SEGIB el listado completo de estas instancias públicas participantes. La SEGIB trasladará dicha información a los/as Responsables de Cooperación, manteniéndola actualizada.

159. En lo que se refiere a la evaluación, la SEGIB y el Proyecto Adscrito podrán acordar la realización de una cuando se estime conveniente para la buena marcha del mismo o para mantener la vinculación del Proyecto Adscrito como parte de la Cooperación Iberoamericana. Las conclusiones y resultados de dicha evaluación serán presentadas a los/as Responsables de Cooperación.

160. Los términos de referencia de la evaluación serán elaborados de forma conjunta entre el Proyecto Adscrito y la SEGIB.

11.

APLICACIÓN DEL MANUAL OPERATIVO



11. APLICACIÓN DEL MANUAL OPERATIVO

11.1. Entrada en vigor

161. El Manual Operativo entrará en vigor inmediatamente después de su aprobación en la XXV Cumbre Iberoamericana de Jefes/as de Estado y Gobierno celebrada en Cartagena de Indias, Colombia, los días 28 y 29 de octubre de 2016.

162. Las disposiciones del presente Manual Operativo serán aplicables a los Programas e Iniciativas que sean creados con posterioridad a la XXV Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, así como a los Proyectos Adscritos que manifiesten su intención de vincularse a la Cooperación Iberoamericana después de la adopción del presente Manual en la citada Cumbre.

11.2. Aplicación por los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos aprobados antes de la XXV Cumbre Iberoamericana de Cartagena de Indias

163. Este Manual no tiene aplicación retroactiva y es de aplicación directa a todos los nuevos Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos. Los PIPA vigentes podrán ajustar sus labores a este Manual de manera inmediata si así lo deciden sus respectivos Consejos Intergubernamentales. Para ello, se les otorga un plazo de hasta 18 meses para su adaptación a las disposiciones del mismo. La SEGIB apoyará y será corresponsable del proceso de ajuste y brindará la asistencia técnica necesaria para facilitar los procesos de transición. Una vez transcurrido este plazo, la SEGIB brindará un informe a los/as Responsables de Cooperación sobre el estado de aquellos Programas e Iniciativas que no lograron cumplir con o decidieron no implementar las disposiciones del Manual Operativo y podrá recomendar la cancelación de los mismos o ampliar el plazo para su adaptación. Para la renovación de su mandato, los PIPAS estarán sujetos al presente Manual.

El Manual Operativo entrará en vigor inmediatamente después de su aprobación en la XXV Cumbre Iberoamericana de Jefes/as de Estado y Gobierno de Cartagena de Indias (28 y 29 de octubre de 2016).

Para adaptarse al nuevo Manual, los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos aprobados antes de dicha Cumbre dispondrán de un plazo de 18 meses y contarán con el apoyo directo y permanente de la SEGIB.

11.3. Resolución de controversias

164. Las Partes cooperarán lealmente en el cumplimiento de las disposiciones del presente Manual Operativo, así como en la consecución de los objetivos de la Organización. Toda controversia entre estados miembros con relación a la interpretación o la aplicación de las disposiciones del presente Manual que no hubiera podido resolverse mediante conversaciones directas entre las Partes, podrá ser sometida por cualquiera de ellas para su resolución definitiva al mecanismo de mediación que establezca el grupo de Responsables de Cooperación.

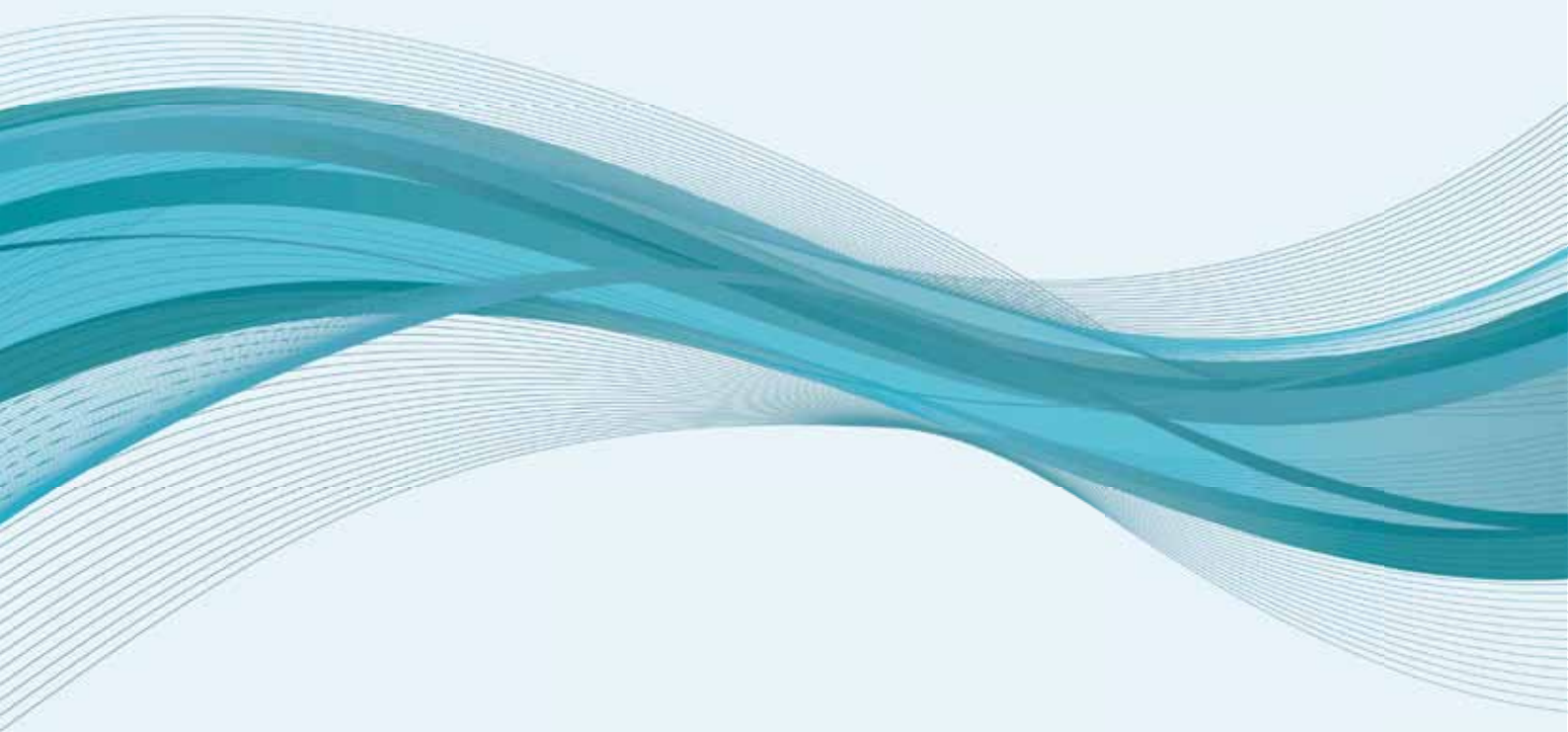
11.4. Modificaciones al Manual Operativo

165. La decisión de modificar el contenido de algunos de los 11 capítulos que componen el Manual Operativo será competencia de los/as Responsables de Cooperación. El nuevo texto requerirá su aprobación en la Cumbre Iberoamericana de Jefes/as de Estado y de Gobierno, siendo recogido en un párrafo del Programa de Acción, y entrará en vigor inmediatamente después de dicha aprobación.

166. El año en el que no se celebre Cumbre, el texto podrá ser aprobado en la Reunión de Cancilleres, siendo recogida esta decisión en un párrafo de la Declaración que los Cancilleres realicen. En este caso, la aprobación del nuevo texto del Manual se incluirá en un párrafo del Programa de Acción de la siguiente Cumbre.

167. La decisión de modificar el contenido de los anexos incluidos en este Manual Operativo, de eliminar alguno de ellos o incluir otros nuevos será también competencia de los/as Responsables de Cooperación. Los nuevos anexos requerirán únicamente de la aprobación de los/as RC.

12. **ANEXOS**



ANEXO I

Formulario de Presentación de un Programa Iberoamericano

1. DATOS GENERALES

Nombre del Programa

**País/es u organismo
iberoamericano que
propone/n el Programa**

Países participantes

**Área Prioritaria a la que
pertenece**

Adscripción a uno de los tres Espacios de Cooperación Iberoamericana: Conocimiento, Cultura, Cohesión Social. Cuando esa adscripción no sea posible, señalar el área específica en el que se desarrollará el Programa.

***Objetivo de Desarrollo Sostenible*
al que contribuye el Programa**

**Ubicación de la Unidad
Técnica del Programa**

Datos completos de la instancia que ejercerá como Unidad Técnica del Programa. Es necesario indicar la Dirección o Departamento concreto del Ministerio u organismo en el que se establece la UT, datos del/a Secretario/a Técnico/a y, si lo hubiera, del personal técnico y/o administrativo (nombre, cargo, teléfono, correo electrónico)...

**Fecha de presentación a la
SEGIB**

Fecha de inicio del Programa

**Fecha de finalización del
Programa**

**Presupuesto comprometido
total (€ / \$)**

**Recursos técnicos, humanos y
materiales comprometidos**

2. RESUMEN EJECUTIVO (máximo 3 páginas)

1. Justificación

Exposición del contexto y el objetivo general del Programa.

Se considera importante justificar la necesidad de poner en marcha el Programa y la pertinencia de las acciones que se van a desarrollar.

2. Objetivos, Resultados y Líneas de Acción

Descripción resumida de:

- El objetivo general y los objetivos específicos del Programa.
- Los resultados que se pretenden lograr.
- Las principales Líneas de Acción que se impulsarán para obtener los objetivos y resultados previstos.

3. Resumen presupuestario por componentes y por países (€ / \$)

En el caso de los **INGRESOS**, se indicarán las aportaciones financieras concretas que cada país hará al Programa y el monto total de las mismas.

Asimismo, se dará cuenta de los recursos técnicos, humanos y materiales comprometidos por los países.

En el de los **GASTOS**, se pretende tener una información general sobre el coste que tendrán las Líneas de Acción (actividades) por un lado y el gasto operativo por otro (funcionamiento de la UT, reuniones del Consejo Intergubernamental...).

3. DOCUMENTO DE FORMULACIÓN DEL PROGRAMA

NOMBRE DEL PROGRAMA

1. Contexto y Justificación del Programa

Contexto general que justifica la pertinencia del Programa que se propone.

Descripción de los principales problemas que se pretenden abordar y del impacto que tendrá el Programa en la solución de los mismos.

Para garantizar un adecuado enfoque de género, será importante identificar cómo el problema que se pretende resolver afecta de manera diferenciada a mujeres y hombres, y cómo el Programa tiene en cuenta esas diferencias en las soluciones propuestas.

2. Principios rectores del Programa

Base política y principios acordados entre los participantes que servirán de orientación al Programa y a sus líneas de acción.

3. Países participantes y ubicación de la Unidad Técnica

Indicar los países participantes, distinguiendo claramente entre los que se incorporan al Programa, haciendo las aportaciones exigidas en el Manual Operativo, y los que se beneficiarán de las actividades del mismo o tendrán la categoría de país invitado.

Ubicación de la Unidad Técnica, ofreciendo información amplia sobre la instancia en la que se constituirá y el personal que trabajará en ella.

4. Destinatarios del Programa (directos e indirectos)

Descripción de las instituciones o grupos de población a los que se dirige el Programa, considerando tanto a los directos como a los indirectos.

Desagregación de los destinatarios por sexo, etnia y edad.

5. Objetivos

5.1. Objetivo General

Objetivo global que se quiere alcanzar con el Programa.

Situación deseable a la que el Programa contribuirá en el medio/largo plazo.

5.2. Objetivos Específicos

Se describirán en términos concretos los objetivos a alcanzar con el Programa, vinculándose cada uno de ellos a Resultados verificables.

Al establecer los objetivos y resultados del Programa, los países proponentes deberán asegurar un

adecuado enfoque de género, garantizando que el Programa impulse una mayor igualdad entre mujeres y hombres y contribuya a mejorar y garantizar los derechos de las mujeres. Para ello, será necesario tener en cuenta el diferente impacto (positivo o negativo) de los objetivos planteados en la vida de las mujeres y el disfrute de sus derechos. En el caso de considerarse necesario, también podrá incluirse un objetivo específico que refleje cómo la intervención contribuye a eliminar las desigualdades de género. Así mismo, será importante que los resultados prevean una distribución equitativa entre mujeres y hombres de los beneficios de la intervención.

Del mismo modo, considerando la importante presencia de comunidades indígenas y afrodescendientes en el espacio iberoamericano, al establecerse los objetivos y resultados del Programa los países tendrán que velar para asegurar una adecuada articulación con las diferentes culturas y pueblos a los que afecte el desarrollo de éste. El Programa podrá aplicar acciones directas con estos grupos si fuera percibido como necesario.

6. Resultados esperados. Líneas de Acción y Actividades

El documento de formulación explicará claramente los Resultados que se lograrán con el desarrollo del Programa, las principales Líneas de Acción y las actividades más relevantes en cada una de ellas.

Para asegurar un adecuado enfoque de género, el Programa deberá referirse a las Líneas de Acción y/o actividades necesarias para favorecer el acceso de las mujeres a los recursos y beneficios propuestos por él. Para ello, el POA deberá contar con actividades, dotadas de presupuesto específico, dirigidas a mejorar la igualdad entre hombres y mujeres.

Del mismo modo, con el objetivo de garantizar la integración de la perspectiva multicultural, el Programa incorporará las Líneas de Acción y/o actividades estimadas convenientes para asegurar la presencia de las comunidades a las que afecte éste, incluyéndolas en el POA con presupuesto específico.

7. Metas e Indicadores de Seguimiento y de Resultado

Para garantizar el avance en la consecución de los resultados previstos y el logro de los objetivos fijados por el Programa, el documento de formulación contará con una batería de indicadores objetivamente verificables:

- Que ofrecerán información sobre el cumplimiento de las actividades, la ejecución del presupuesto y la evolución del Programa.
- Que medirán el cumplimiento de los resultados y objetivos y su efecto sobre los beneficiarios.

Para hacer efectiva la transversalidad de género, los indicadores propuestos deberán permitir verificar los avances logrados por el Programa en la igualdad entre mujeres y hombres. Para ello, se construirán indicadores específicos de género tanto para el cumplimiento de las actividades, como para el logro de resultados y objetivos.

De la misma forma, los indicadores deberán contemplar una adecuada perspectiva multicultural, permitiendo verificar los avances logrados por el Programa en esta dimensión. Para ello, será imprescindible que los indicadores aparezcan desagregados por grupo cultural, incluyendo indicadores específicos cuando sea posible.

(El Anexo VIII de este Manual Operativo ofrece información para facilitar la elaboración de indicadores).

8. Cronograma general de ejecución del Programa

Se incluirá un cronograma general del Programa que dé cuenta de la secuencia en la ejecución de las actividades que permitirán el logro de los objetivos y resultados previstos.

9. Presupuesto general del Programa (€ / \$)

El presupuesto general deberá reflejar los ingresos y gastos previstos para cada uno de los años de duración del Programa.

El presupuesto de ingresos incluirá las aportaciones monetarias realizadas por los países en forma de cuotas u otras contribuciones financieras. Asimismo, se dará cuenta de los recursos técnicos, humanos y materiales comprometidos por los países.

El presupuesto de gastos incorporará tanto los de carácter operativo, como los vinculados a la ejecución de actividades (en el Anexo XI se incluye un modelo de presupuesto).

10. Viabilidad y Sostenibilidad del Programa

El documento de formulación justificará la viabilidad y sostenibilidad del Programa:

En el caso de la **viabilidad**, y según se detalla en el apartado 3.2 II. e) de este Manual, será necesario acreditar la disposición de recursos financieros, humanos, técnicos y materiales, además de su adecuación al marco institucional y social en el que se va a actuar.

En el de la **sostenibilidad**, siguiendo con lo establecido en el apartado 3.2. II f) del Manual, se acreditará la perduración de los objetivos y resultados del Programa más allá de su fecha de conclusión, refiriéndose el formulario de forma específica al escenario de salida.

11. Estructura organizativa del Programa

Dando cumplimiento a las exigencias contempladas en el **Capítulo 5** del Manual Operativo (Organización y Estructura), el documento de formulación deberá ofrecer información detallada sobre las dos instancias obligatorias de todo Programa, el Consejo Intergubernamental y la Unidad Técnica, y aquellas de carácter opcional que decida poner en marcha.

12. Sinergias y articulación con la Conferencia Iberoamericana. Participación de otros actores.

Según se explicita en el apartado 3.2. II. g) de este Manual, para lograr una coordinación efectiva entre todos los actores que participan en la Cooperación Iberoamericana, el documento de formulación deberá hacer referencia a la articulación prevista con:

- Otros Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos Iberoamericanos (pertenezcan o no al mismo Espacio)
- Los Organismos (COMJIB, OEI, OIJ, OISS, SEGIB) e instancias de la Conferencia Iberoamericana

(Responsables de Cooperación y Reuniones Ministeriales Sectoriales, Foros) que correspondan y con las Redes y Proyectos Adscritos Iberoamericanos.

- Otros actores no adscritos a la Cooperación Iberoamericana:
 - a) Programas no iberoamericanos que trabajen en temáticas similares
 - b) Otros países y organismos, especialmente de los que tienen el estatus de Observador Asociado o Consultivo en la Conferencia Iberoamericana.
 - c) Organizaciones sociales, organismos internacionales y otros actores relevantes activos en el sector del que se trate.

13. Visibilidad del Programa

El documento de formulación hará referencia a la estrategia de visibilidad pensada por el Programa para difundir su actividad y resultados siguiendo las directrices marcadas en el Plan Estratégico de Visibilidad de la Cooperación Iberoamericana.

14. Plan Operativo Anual correspondiente al primer ejercicio del Programa

El Manual Operativo, para asegurar el logro de los objetivos y resultados previstos, exige a cada Programa la elaboración de un Plan Operativo Anual (POA) que recoja las actividades a ser ejecutadas, el calendario y el presupuesto. Dichos POA deben contar con la aprobación del Consejo Intergubernamental y ser enviados a la SEGIB.

En el caso de que el Programa en gestación se halle en un estado de desarrollo que lo haga posible, sería muy conveniente la inclusión del POA correspondiente al primer año como parte del Documento de Formulación. En el caso de que no se presente dicho POA, el Programa deberá elaborarlo y hacérselo llegar a la SEGIB antes de su puesta en marcha, pudiendo contar con el apoyo de esta Secretaría General Iberoamericana para su correcta elaboración.

ANEXO II

Documento de Presentación de una Iniciativa Iberoamericana

1. DATOS GENERALES

Nombre de la Iniciativa

**País/es u organismo
iberoamericano que
propone/n la Iniciativa**

Países participantes

**Área Prioritaria a la que
pertenece**

Adscripción a uno de los tres Espacios de Cooperación Iberoamericana: Conocimiento, Cultura, Cohesión Social. Cuando esa adscripción no sea posible, señalar el área específica en el que se desarrollará la Iniciativa.

***Objetivo de Desarrollo Sostenible*
al que contribuye la Iniciativa**

**Ubicación de la Unidad
Técnica de la Iniciativa**

Datos completos de la instancia que ejercerá como Unidad Técnica de la Iniciativa. Es necesario indicar la Dirección o Departamento concreto del Ministerio u organismo en el que se establece la UT, datos del/a Secretario/a Técnico/a y, si lo hubiera, del personal técnico y/o administrativo (nombre, cargo, teléfono, correo electrónico)...

**Fecha de presentación a la
SEGIB**

Fecha de inicio de la Iniciativa

**Fecha de finalización de la
Iniciativa**

**Presupuesto comprometido
total (€ / \$)**

**Recursos técnicos, humanos y
materiales comprometidos**

2. RESUMEN EJECUTIVO (máximo 3 páginas)

1. Justificación

Exposición del contexto y el objetivo general de la Iniciativa

Se considera importante justificar la necesidad de poner en marcha la Iniciativa y la pertinencia de las acciones que se van a desarrollar

2. Objetivos, Resultados y Líneas de Acción

Descripción resumida de:

- El objetivo general y los objetivos específicos
- Los resultados que se pretenden lograr
- Las principales Líneas de Acción que se impulsarán para obtener los objetivos y resultados previstos

3. Resumen presupuestario por componentes y por países (€ / \$)

En el caso de los **INGRESOS**, se indicarán las aportaciones financieras concretas que cada país hará a la Iniciativa y el monto total de las mismas.

Asimismo, se dará cuenta de los recursos técnicos, humanos y materiales comprometidos por los países.

En el de los **GASTOS**, se pretende tener una información general sobre el coste que tendrán las Líneas de Acción (actividades) por un lado y el gasto operativo por otro (funcionamiento de la UT, reuniones del Consejo Intergubernamental...).

3. PROPUESTA DE LA INICIATIVA

NOMBRE DE LA INICIATIVA

1. Contexto y Justificación de la Iniciativa

Contexto general que justifica la pertinencia de la Iniciativa que se propone.

Descripción de los principales problemas que se pretenden abordar y del impacto que tendrá la Iniciativa en la solución de los mismos.

Para garantizar un adecuado enfoque de género, será importante identificar cómo el problema que se pretende resolver afecta de manera diferenciada a mujeres y hombres, y cómo la Iniciativa tiene en cuenta esas diferencias en las soluciones propuestas.

2. Principios rectores de la Iniciativa

Base política y principios acordados entre los participantes que servirán de orientación a la Iniciativa y a sus líneas de acción.

3. Países participantes y ubicación de la Unidad Técnica

Indicar los países participantes, distinguiendo claramente entre los que se incorporan a la Iniciativa, haciendo las aportaciones exigidas en el Manual Operativo, y los que se beneficiarán de las actividades del mismo o tendrán la categoría de país invitado.

Ubicación de la Unidad Técnica, ofreciendo información amplia sobre la instancia en la que se constituirá y el personal que trabajará en ella.

4. Destinatarios de la Iniciativa (directos e indirectos)

Descripción de las instituciones o grupos de población a los que se dirige la Iniciativa, considerando tanto a los directos como a los indirectos.

Desagregación de los destinatarios por sexo, etnia y edad

5. Objetivos

5.1. Objetivo General

Objetivo global que se quiere alcanzar con la Iniciativa.

5.2. Objetivos Específicos

Se describirán en términos concretos los objetivos a alcanzar con la Iniciativa, vinculándose cada uno de ellos a Resultados verificables.

Al establecer los objetivos y resultados de la Iniciativa, los países proponentes deberán asegurar un adecuado enfoque de género, garantizando que impulse una mayor igualdad entre mujeres y hombres y contribuya a mejorar y garantizar los derechos de las mujeres. Para ello, será necesario tener en cuenta el diferente impacto (positivo o negativo) de los objetivos planteados en la vida de las mujeres y el disfrute de sus derechos. En el caso de considerarse necesario, también podrá incluirse un objetivo específico que refleje cómo la intervención contribuye a eliminar las desigualdades de género. Así mismo, será importante que los resultados esperados prevean una distribución equitativa entre mujeres y hombres de los beneficios de la intervención.

Del mismo modo, considerando la importante presencia de comunidades indígenas y afrodescendientes en el espacio iberoamericano, al establecerse los objetivos y resultados de la Iniciativa los países tendrán que velar para asegurar una adecuada articulación con las diferentes culturas y pueblos a los que afecte el desarrollo de ésta. La Iniciativa podrá aplicar acciones directas con estos grupos si fuera percibido como necesario.

6. Resultados esperados. Líneas de Acción y Actividades

El documento de formulación explicará los resultados esperados, las principales Líneas de Acción de la Iniciativa, así como las estrategias y actividades más relevantes en cada una de ellas.

Para asegurar un adecuado enfoque de género, la Iniciativa deberá referirse a las Líneas de Acción y/o actividades necesarias para favorecer el acceso de las mujeres a los recursos y beneficios propuestos por ella. Para ello, el POA deberá contar con actividades, dotadas de presupuesto específico, dirigidas a mejorar la igualdad entre hombres y mujeres.

Del mismo modo, con el objetivo de garantizar la integración de la perspectiva multicultural, la Iniciativa incorporará las Líneas de Acción y/o actividades estimadas convenientes para asegurar la presencia de las comunidades a las que afecte éste, incluyéndolas en el POA con presupuesto específico.

7. Metas e Indicadores de Seguimiento y de Resultado

Para garantizar el avance en la consecución de los resultados previstos y el logro de los objetivos fijados por la Iniciativa, el documento de formulación contará con una batería de indicadores objetivamente verificables:

- Que ofrecerán información sobre el cumplimiento de las actividades, la ejecución del presupuesto y la evolución de la Iniciativa.
- Que medirán el cumplimiento de los resultados y objetivos y su efecto sobre los beneficiarios.

Los indicadores propuestos deberán contemplar una adecuada transversalidad de género, que permita verificar los avances logrados por la Iniciativa en la igualdad entre mujeres y hombres. Para ello, se construirán indicadores específicos de género, tanto para el cumplimiento de las actividades, como para el logro de resultados y objetivos.

De la misma forma los indicadores deberán contemplar una adecuada perspectiva multicultural permitiendo verificar los avances logrados por la Iniciativa en esta dimensión. Para ello, será imprescindible que los indicadores aparezcan desagregados por grupo cultural, incluyendo indicadores específicos cuando sea posible.

8. Cronograma general de ejecución de la Iniciativa

Se incluirá un cronograma general de la Iniciativa que dé cuenta de la secuencia de ejecución de las actividades que permitirán el logro de los objetivos y resultados previstos.

9. Presupuesto general de la Iniciativa (€ / \$)

El presupuesto general deberá reflejar los ingresos y gastos previstos para cada uno de los años de duración de la Iniciativa.

El presupuesto de ingresos deberá reflejar las aportaciones monetarias realizadas por los países en forma de cuotas u otras contribuciones financieras. También dará cuenta de los recursos técnicos, humanos y materiales comprometidos por los países

El presupuesto de gastos incorporará tanto los de carácter operativo, como los vinculados a la ejecución de las actividades y a la visibilidad (en el Anexo XI se incluyen modelos de presupuesto).

10. Viabilidad y Sostenibilidad de la Iniciativa

El documento de formulación deberá justificar claramente la viabilidad y sostenibilidad de la Iniciativa.

En el caso de la **viabilidad**, y según se detalla en el apartado 3.2. II. e) de este Manual, se acreditará la disposición de recursos **financieros, humanos, técnicos y materiales** además de su adecuación al marco institucional y social en el que se va a actuar.

En el de la **sostenibilidad**, siguiendo con lo establecido en el apartado 3.2 II. f) del Manual, se acreditará la perduración de los objetivos y resultados de la Iniciativa más allá de su fecha de conclusión, refiriéndose el formulario de forma específica al escenario de salida.

11. Estructura organizativa de la Iniciativa

Dando cumplimiento a las exigencias contempladas en el **Capítulo 5** del Manual Operativo (Organización y Estructura), el documento de formulación deberá ofrecer información detallada sobre las dos instancias obligatorias para toda Iniciativa, el Consejo Intergubernamental y la Unidad Técnica.

12. Sinergias y articulación con la Conferencia Iberoamericana. Participación de otros actores

Según se explicita en el apartado 3.2. II. g) de este Manual Operativo, para lograr una coordinación efectiva entre todos los actores que participan en la Cooperación Iberoamericana, el documento de formulación deberá hacer referencia a la articulación prevista con:

- Otros Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos Iberoamericanos (pertenezcan o no al mismo Espacio)
- Los Organismos (COMJIB, OEI, OIJ, OISS, SEGIB) e instancias de la Conferencia Iberoamericana (Responsables de Cooperación y Reuniones Ministeriales Sectoriales, Foros) que correspondan y con las Redes y Proyectos Adscritos Iberoamericanos

- Otros actores no adscritos a la Cooperación Iberoamericana:

a) Programas no iberoamericanos que trabajen en temáticas similares

b) Otros países y organismos, especialmente de los que tienen el estatus de Observador Asociado o Consultivo en la Conferencia Iberoamericana.

c) Organizaciones sociales, organismos internacionales y otros actores relevantes activos en el sector del que se trate.

13. Visibilidad de la Iniciativa

El documento de formulación hará referencia a la estrategia de visibilidad pensada por la Iniciativa para mostrar a la ciudadanía sus resultados, siguiendo las directrices marcadas en el **Plan Estratégico de Visibilidad de la Cooperación Iberoamericana**.

14. Plan Operativo Anual correspondiente al primer ejercicio de la Iniciativa

El Manual Operativo, para asegurar el logro de los objetivos y resultados previstos, exige a cada Iniciativa la elaboración de un Plan Operativo Anual (POA) que recoja las actividades a ser ejecutadas, el calendario y el presupuesto. Dichos POA deben contar con la aprobación del Consejo Intergubernamental y ser enviados a la SEGIB.

En el caso de que la Iniciativa en gestación se halle en un estado de desarrollo que lo haga posible, sería muy conveniente la inclusión del POA correspondiente al primer año como parte del Documento de Formulación. En el caso de que no se presente dicho POA, la Iniciativa deberá elaborarlo y hacérselo llegar a la SEGIB antes de su puesta en marcha, pudiendo contar con el apoyo de esta Secretaría General Iberoamericana para su correcta elaboración.

ANEXO III

Carta de Solicitud de Incorporación a un Nuevo Programa Iberoamericano

Nombre propuesto para el Programa Iberoamericano

Dirigida a:

**Señor/a
Secretario/a General Iberoamericano/a**

Con copia a:

Representante del País ante el Programa o Iniciativa (REPPi)

Fecha:

Estimado/a **Señor/a Secretario/a General Iberoamericano/a:**

Me dirijo a usted con el fin de informarle que el(Ministerio o entidad interesada)... de(país)..... tiene el más alto interés en que el Programa ...(Incluir el nombre del Programa según figura en el documento de Formulación).... sea aprobado como parte de la Cooperación Iberoamericana en la (edición) Cumbre de Jefes/Jefas de Estado y de Gobierno que se celebrará en(ciudad).....,(país).... en ...(mes)... de ...(año)... [Si la solicitud se realiza en un año en el que no se llevará a cabo Cumbre Iberoamericana, debe incluirse la información de la reunión de Cancilleres correspondiente].

El(Ministerio o entidad interesada.....) será el responsable de hacer las contribuciones necesarias para asegurar el funcionamiento del Programa y el logro de los resultados y objetivos previstos. En este sentido, me permito informar la designación de D/D^a como Representante del País en dicho Programa, quien asume el compromiso de participar en los Consejos Intergubernamentales que éste celebre y adelantará las acciones necesarias para fomentar la correcta coordinación y ejecución del mismo. La contribución de...(Ministerio o entidad interesada)... al Programa será de ...(incluir la cantidad en euros o en dólares americanos).

Mucho sabré agradecerle recibir esta comunicación como manifestación del interés de[Ministerio-entidad] en la aprobación del Programa, conforme el procedimiento establecido en el Apartado 4.1 del Manual Operativo de los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos de la Cooperación Iberoamericana.

Firma

La carta debe estar firmada por el Señor/a Responsable de Cooperación del país

ANEXO IV

Carta de Solicitud de Incorporación a una Nueva Iniciativa Iberoamericana

**Nombre propuesto para la
Iniciativa Iberoamericana**

Dirigida a:

**Señor/a
Secretario/a General Iberoamericano/a**

Con copia a:

**Representante del País ante el Programa o Iniciativa
(REPPI)**

Fecha:

Estimado/a **Señor/a Secretario/a General Iberoamericano/a:**

Me dirijo a usted con el fin de informarle que el(Ministerio o entidad interesada)... de(país)..... tiene el más alto interés en que la Iniciativa Iberoamericana ...(Incluir el nombre de la Iniciativa según figura en el documento de Formulación).... sea aprobado como parte de la Cooperación Iberoamericana en la (edición) Cumbre de Jefes/ Jefas de Estado y de Gobierno que se celebrará en(ciudad).....,(país).... en ...(mes)... de ...(año)... [Si la solicitud se realiza en un año en el que no se llevará a cabo Cumbre Iberoamericana, debe incluirse la información de la reunión de cancilleres correspondiente].

El(Ministerio o entidad interesada.....) será el responsable de hacer las contribuciones necesarias para asegurar el funcionamiento de la Iniciativa y el logro de los resultados y objetivos previstos. En este sentido, me permito informar la designación de D/D^a como Representante del País en la Iniciativa, quien asume el compromiso de participar en los Consejos Intergubernamentales que éste celebre y adelantará las acciones necesarias para fomentar la correcta coordinación y ejecución del mismo. La contribución de...(Ministerio o entidad interesada)... a la Iniciativa será de ...(incluir la cantidad en euros o en dólares americanos).

Mucho sabré agradecerle recibir esta comunicación como manifestación del interés de[Ministerio-entidad] en la aprobación de la Iniciativa, conforme el procedimiento establecido en el Apartado 4.1 del Manual Operativo de los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos de la Cooperación Iberoamericana.

Firma

La carta debe estar firmada por el Señor/a Responsable de Cooperación del país

ANEXO V

Carta de Incorporación de un País a un Programa o Iniciativa en Funcionamiento

**Nombre del Programa
o Iniciativa**

Dirigida a:

**Señor/a
Secretario/a General Iberoamericano/a**

Con copia a:

**Representante del País ante el Programa o Iniciativa
(REMPI)**

Fecha:

Estimado/a **Señor/a Secretario/a General Iberoamericano/a:**

Me dirijo a usted con el fin de informarle que el(Ministerio o entidad interesada)..... de(país)..... ha decidido incorporarse al Programa/Iniciativa ...(Incluir el nombre del Programa/Iniciativa). Dicho(Ministerio o entidad interesada.....) será el/la responsable de hacer las contribuciones necesarias para asegurar su funcionamiento y el logro de los resultados y objetivos previstos en él/ella.

Me permito informar la designación de D/Dª como Representante del País en el/la Programa/Iniciativa, quien asume el compromiso de participar en los Consejos Intergubernamentales que éste/a celebre y adelantará las acciones necesarias para fomentar la correcta coordinación y ejecución del/de la Programa/Iniciativa.

La contribución de...(Ministerio o entidad interesada)... a este Programa/Iniciativa ascenderá a ... (incluir la cantidad en euros o en dólares americanos).

Firma

La carta debe estar firmada por el Señor/a Responsable de Cooperación del país

ANEXO VI

Formulario de Ampliación de la Duración de un Programa o Iniciativa

1. DATOS GENERALES

**Nombre del Programa/
Iniciativa**

**Países participantes en la
nueva fase del Programa/
Iniciativa**

Nueva fecha de finalización

**Presupuesto comprometido
total para la nueva fase del
Programa/ Iniciativa**

2. JUSTIFICACIÓN DE LA AMPLIACIÓN DEL PROGRAMA O INICIATIVA

I. Razones que justifican la ampliación de la duración del Programa/Iniciativa

II. Resultados esperados
Líneas de Acción y Actividades

III. Metas e Indicadores de Seguimiento y de Resultado

IV. Cronograma general de ejecución del Programa/Iniciativa

V. Plan Operativo Anual del primer ejercicio del Programa/Iniciativa

3. CARTA DE RENOVACIÓN DE LA INCORPORACIÓN DE LOS PAÍSES A UN PROGRAMA O INICIATIVA IBEROAMERICANO

**Nombre del Programa
o Iniciativa**

Dirigida a:

**Señor/a
Secretario/a General Iberoamericano/a**

Con copia a:

**Representante del País ante el Programa o Iniciativa
(REMPI)**

Fecha:

Estimado Secretario/a General Iberoamericano/a:

Me dirijo a usted con el fin de informarle que el(Ministerio o entidad interesada.....) de(país)..... mantiene el más alto interés en que el Programa/ Iniciativa ...(Incluir el nombre del Programa/ Iniciativa pueda ampliar su duración hasta ...(mes)... de ...(año)...

La contribución de...(Ministerio o entidad interesada)... a este Programa/ Iniciativa en este nuevo periodo ascenderá a ...(incluir la cantidad en euros o en dólares americanos).

Me permito informar la confirmación/designación de D/Dª como Responsable del país ante el Programa o Iniciativa, quien mantendrá/adquirirá el compromiso de participar en los Consejos Intergubernamentales que se celebren y desarrollar las acciones necesarias para garantizar la correcta coordinación y ejecución de la Iniciativa.

Firma

La carta debe estar firmada por el Señor/a Responsable de Cooperación del país

ANEXO VII

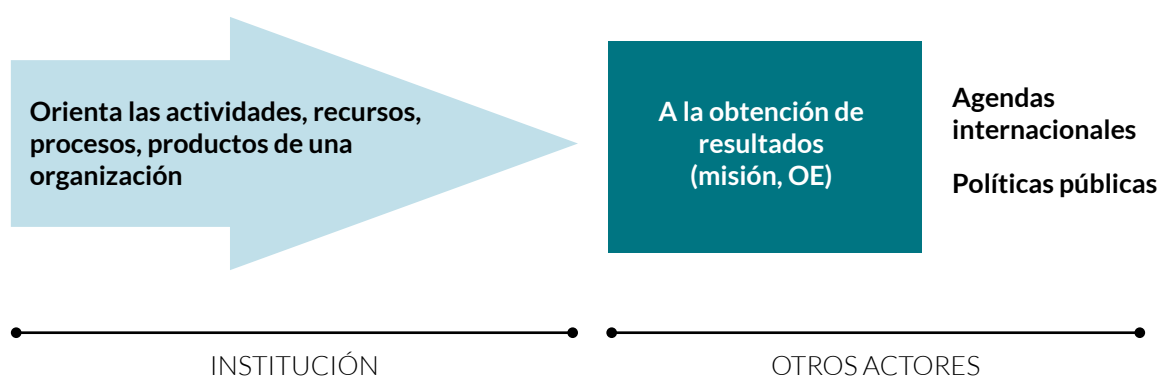
Elaboración de un POA con Orientación a Resultados de Desarrollo

I. Introducción a la planificación operativa orientada a resultados para el desarrollo

La Planificación es un ejercicio de análisis-reflexión-acción, basado en las capacidades individuales e institucionales, que trata de asentar las bases y decidir hoy dónde se quiere llegar en un período de tiempo, estableciendo también cómo se logrará.

La planificación ayuda a orientar la acción hacia los resultados establecidos por un Programa, Iniciativa o Proyecto Adscrito. La palabra “operativa” pone énfasis en aquellos elementos del plano de la acción que orientan claramente sobre qué se tiene que hacer, cómo, cuándo y con qué recursos.

Al acometer una planificación operativa orientada a resultados para el desarrollo se están imbricando los elementos anteriores con una perspectiva que pone en el centro del análisis la obtención de unos resultados estratégicos y alineados a planificaciones jerárquicamente superiores que orientan hacia la consecución de logros nacionales, regionales e internacionales relacionados con nuestro campo de acción.



La Gestión Basada en los Resultados (GoRD) es, entonces, una estrategia de gestión por la que una organización/Programa/Iniciativa o Proyecto Adscrito asegura que sus procesos, productos y servicios contribuyen al logro de los resultados deseados (productos, resultado y efecto). Está basada en una rendición de cuentas claramente definida respecto de los resultados y requiere la vigilancia y autoevaluación de los progresos hacia los resultados, así como la presentación de informes sobre el rendimiento.

Este enfoque, en vigor desde la aprobación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), ha marcado la manera de gestionar de las organizaciones internacionales⁴, agencias de cooperación, donantes y algunas ONGD. Supone una nueva gestión más estratégica en la que procesos, procedimientos, equipos y herramientas están al servicio de un foco central, “el desarrollo”, y permite

4 Por ejemplo la UE, FAO, BID, CAD o UNICEF.

en tiempo real analizar cómo el Programa/Iniciativa o Proyecto Adscrito contribuye en los procesos de desarrollo en cada país y zona en la que trabaja.

Por todo ello, la Gestión Basada en los Resultados no implica sólo cambiar la mirada, sino también adaptar la metodología de trabajo a la misma de manera evaluativa. Este es el concepto básico de la “gestión por resultados”, es decir, conseguir por medio de una adecuada “gestión”, un determinado “resultado” esperado. El concepto de “gestión” implica el desarrollo de un trabajo, tareas o actividades, las cuales debieran ejecutarse organizadamente, de manera tal que permitan conseguir un producto que, a su vez, permita lograr el resultado esperado.

La GoRD es un sistema de gestión que permite afianzar el rol del Programa, Iniciativa o Proyecto Adscrito, aunando la tecnificación profesional con mecanismos de participación. Se trata de un sistema de gestión integral, que toma en cuenta los distintos elementos del ciclo de gestión (planificación, presupuesto, gestión financiera, gestión de proyectos, monitoreo y evaluación) y que permite planificar los resultados que se pretenden alcanzar, al tiempo que establece un sistema de monitoreo que visibiliza los efectos que se van logrando y el grado de cumplimiento de los compromisos, evaluando de manera continua la eficiencia y eficacia de las políticas, estrategias o intervenciones que se ponen en marcha.

Obviamente, la Gestión orientada a Resultados de Desarrollo requiere que los actores estén dispuestos a implantar un nuevo modelo de gestión para planificar estrategias, programas y proyectos, así como un sistema de rendición de cuentas.

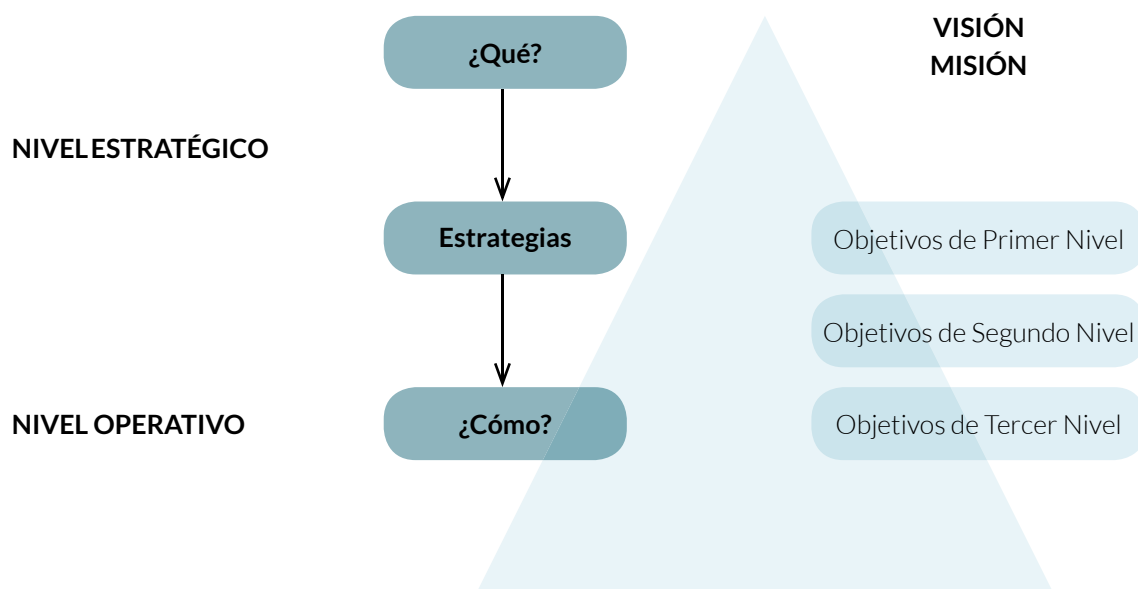
En la GoRD, la noción de “resultado” está asociada a la transformación producida por una determinada acción, y no solamente a las actividades o los productos que contribuyen a esa transformación o cambio que, con frecuencia, son tomados como parámetros para evaluar la acción gubernamental. Así, por ejemplo, el resultado de la gestión de un ministerio de Educación no se medirá solamente por la cantidad de escuelas construidas, el número de docentes capacitados o, incluso, el número de niños que promocionan, sino por los aprendizajes que efectivamente hayan logrado los alumnos y que, a largo plazo, incidan en la calidad de empleos conseguidos por ellos gracias a la educación recibida.

Esto supone un cambio de paradigma en la planificación, pasando de un enfoque tradicional basado en la disponibilidad de los recursos, a un enfoque centrado en los propios resultados y la manera en que éstos se pueden lograr para, posteriormente, definir los recursos que se necesitan.

De esta manera, la planificación permite decidir en qué dirección se va a caminar y qué cambios (resultados) se van a plantear frente a la situación de partida, utilizando eficazmente los recursos. El proceso de planificación en un Programa, Iniciativa o Proyecto Adscrito implica trabajar en tres niveles diferentes:

- Nivel estratégico: responde a las grandes orientaciones de la Cooperación Iberoamericana en la que se plantea la misión, la visión, los objetivos estratégicos para un periodo a medio o largo plazo, que podría corresponder a un tiempo de 4- 8 años.
- Nivel táctico: es un nivel de planificación intermedio que trata de determinar, para un periodo de 2 -3 años, cuáles son los resultados necesarios para lograr los objetivos estratégicos.
- Nivel operativo: se mueve el plano de la acción y en él es esencial determinar cómo vamos a desarrollar cada una de las acciones diseñadas para alcanzar los resultados. El periodo de planificación responde a un tiempo no superior a un año.

Gráficamente, los tres niveles quedarían representados de la siguiente manera:



Se trata de aterrizar todos los elementos concretos de la acción que forman parte de la hoja de ruta de cada Programa, Iniciativa o Proyecto Adscrito y que nos servirán para organizar las tareas y recursos específicos en el corto plazo.

La planificación responde, por tanto, a una gestión estratégica, puesto que cada actividad se engancha con niveles superiores de planificación (marco estratégico) y, de esta manera, cada persona contribuye con su tarea al cumplimiento de los mismos.

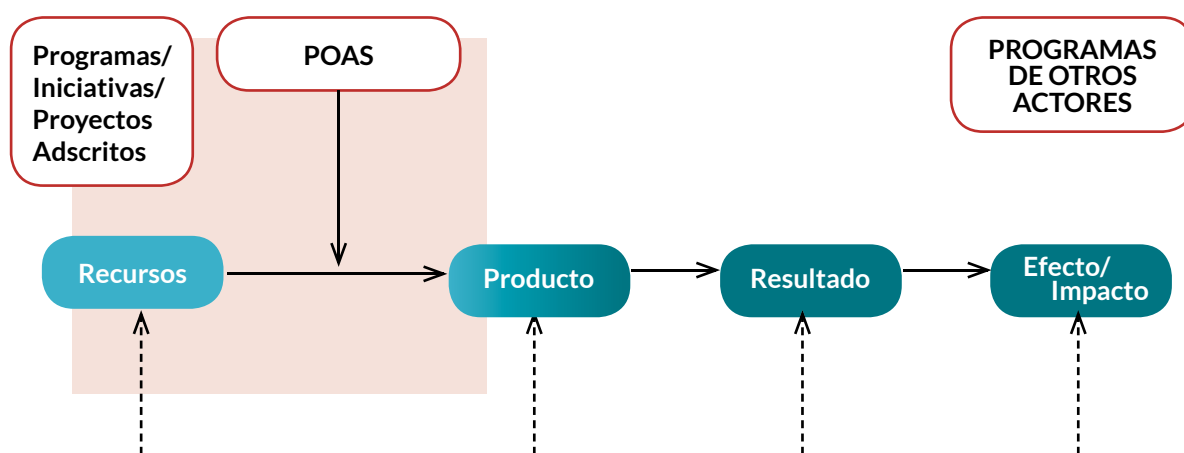
No se puede olvidar que la planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en su trabajo.

Una vez definido el plan operativo, hay otros elementos esenciales que deben seguir concretándose para una verdadera orientación del Programa, Iniciativa o Proyecto Adscrito hacia los resultados y objetivos previamente establecidos. Son todos los elementos relacionados con el modelo organizativo: la estructura, equipos, relaciones y procedimientos de trabajo, que deben estar al servicio de las tareas que cada uno/a realiza para implementar una actividad, línea de acción, objetivo estratégico, misión / visión. Sólo de esta manera, posteriormente, y una vez puesto en marcha el plan operativo, se puede hacer un seguimiento y evaluación del desempeño.

En definitiva, se trata de pasar de un modelo de gestión basada en inputs (recursos y actividades) a una gestión centrada en unos resultados (outputs y outcomes acordados por varios actores). Es un enfoque más sistemático que incluye planificación estratégica, gestión de proyectos, presupuestación, gestión de riesgos y seguimiento y evaluación basados en resultados. Además, la GoRD incorpora un estilo

de planificar y hacer más colaborativo, buscando marcos de asociación, apropiación, armonización y alineación, y exige a cada actor poner el énfasis en el desempeño de resultados. Esto obliga a que los actores orienten sus procesos y adapten sus estructuras al entorno en el que operan y a los resultados a los que deben contribuir, con una continua adaptación al cambio, basada en los aprendizajes.

La GoRD requiere asimismo, una constante mirada hacia afuera, puesto que se busca en todo momento la inserción en la dimensión del desarrollo que se esté trabajando: cultura, conocimiento, cohesión social, cooperación sur-sur.



II. La planificación operativa en los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos. Ventajas.

La planificación operativa orientada a resultados aporta una serie de ventajas a los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos:

- a) Promueve la coordinación entre actores tanto en el ámbito de la Cooperación Iberoamericana, como con otros actores nacionales e internacionales con los que se relacionan los resultados, favoreciendo diálogos y consensos para el desarrollo.
- b) Impulsa la calidad de los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos desde el momento en el que se cuenta con una hoja de ruta que orienta la acción de todos los actores involucrados en base a unos resultados medibles en un periodo de un año, y toma en cuenta medidas correctoras en caso de ser necesario.
- c) Favorece la visibilidad de los resultados alcanzados y la rendición de cuentas puesto que, al hacer el seguimiento a través de indicadores, éstos se pueden sistematizar, comunicar y visibilizar.
- d) Permite medir la gestión del desempeño de los recursos humanos vinculados a las acciones previstas y fortalecer capacidades para lograrlas.
- e) Favorece la sistematización de aprendizajes y buenas prácticas desde un seguimiento participativo.

f) Facilita abordar las planificaciones anuales con un conocimiento de los logros alcanzados, buenas prácticas y mejoras a introducir.

Por otra parte, la adopción e implementación de una gestión orientada a resultados para el desarrollo implica la asunción de algunos retos por parte de los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos en su planificación operativa:

- En lo que se refiere a la interacción con el entorno, requiere la alineación de sus acciones a los resultados de desarrollo diseñados en los planes nacionales de los diferentes países, así como la sistematización de aprendizajes que permitan relevar el valor agregado que se aporta a la consecución de los resultados. De esta manera, el impacto y alcance pueden ser mayores al concentrar todos los esfuerzos de los actores en los mismos resultados.
- El segundo reto se relaciona con los elementos consustanciales a los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos como son su estructura y organización, ya que la gestión orientada a los resultados significa gestión e implementación de la ayuda con vistas a los resultados deseados y utilizando la información y aprendizajes del monitoreo para mejorar la toma de decisiones.
- Otro de los puntos diferenciales frente a otros sistemas de gestión versa en que los resultados planificados se definen de forma clara al comienzo de cualquier intervención, y luego se identifican los recursos y los insumos requeridos para lograr estos resultados, y no a la inversa; es decir, dependiendo de los recursos con los que se cuenta, así se abordan unos u otros objetivos.

Por último, la GoRD en sí misma es una herramienta muy útil a la hora de poner en marcha estrategias para el desarrollo de un país, región o comunidad, puesto que busca trabajar conjuntamente, alineadamente y coordinadamente la obtención de resultados sostenibles y, de esta forma, maximizar la eficiencia de la gestión de la ayuda.

III. Pasos para el diseño de un POA orientado a resultados de desarrollo. Ejemplo guiado.

Bajo estas premisas, la planificación operativa orientada a resultados requiere de 6 tipos de información esencial:

1. Marco estratégico del que nace la planificación y al que se alinean los resultados (Paso 1)
2. Análisis de actores que contribuyen el objetivo estratégico (Paso 2)
3. Resultados que se pretenden lograr para el año de referencia: la cadena de cambios (Paso 3)
4. Cómo se van a alcanzar los resultados: líneas de acción, calendario, recursos, actores, riesgos (Paso 4)
5. Mapeo de alcances: actores con los que se debe favorecer algún tipo de alianza para lograr los resultados (Paso 5)
6. Medición de indicadores, de producto y de resultado, que permitan llevar a cabo un monitoreo e implementar medidas correctoras (Paso 6)

A continuación, quedan recogidos los pasos que se van a dar, así como la herramienta del POA en la que se volcarán:

PASOS para la aplicación de la GORD en la Planificación operativa	Objetivos	Herramienta
PASO 1: Marco estratégico del que nace y al que se alinea el POA	Políticas públicas y estrategias de desarrollo relacionadas con el tema de la intervención	Ficha del marco estratégico y de actores
PASO 2: Análisis de actores que contribuyen al objetivo estratégico	Actores que trabajan los temas de la planificación del Programa/Iniciativa /Proyecto Adscrito	Ficha del marco estratégico y de actores
PASO 3: Cadena de cambios	Identificación de qué queremos lograr y cómo va a realizarse	Matriz de planificación
PASO 4: Lógica horizontal de intervención del POA	Líneas de acción, calendario, riesgos (cómo operativizar la cadena de cambios propuesta)	Matriz de planificación
PASO 5: Mapeo de alcances	Alianzas necesarias para lograr los resultados de la cadena de cambios	Matriz de planificación
PASO 6: Sistema de seguimiento y evaluación (medición de indicadores) Ver anexo Indicadores	Sistema para medir el desempeño, tomar decisiones y aprender sobre los resultados (efectos)	Matriz de planificación

Se presenta seguidamente, un ejemplo de cada uno de los pasos en la herramienta correspondiente, basado en el Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur (PIFCSS):

Pasos 1 y 2: Marco estratégico y análisis de actores

Se trata de identificar aquellos objetivos estratégicos del ámbito de la Cooperación Iberoamericana, de la política pública, o de aquellos organismos internacionales con los que puede haber una alineación de nuestro POA.

Al mismo tiempo vamos realizando el *Mapeo de actores*, relativo a los actores externos (fuera del ámbito del Programa/Iniciativa/Proyecto Adscrito), con los que se podrían dar sinergias a la hora de implementar el POA.

Así, para enfocar adecuadamente este primer análisis de actores, es necesario proyectar una mirada hacia el exterior e identificar aquellos actores estratégicos que tienen una vinculación clara con el POA (o que pueden contribuir a lograr sus objetivos y actividades).

Tomando como ejemplo el *Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur* (PIFCSS) es lógico pensar que los actores de desarrollo que pueden contribuir a fortalecer los mecanismos de CSS son, principalmente, las Agencias de Cooperación Nacionales de los Gobiernos Iberoamericanos, los organismos regionales/internacionales para la cooperación, bancos de desarrollo (ej: BID o CAF), ONGD, así como otras plataformas de cooperación institucionales, del sector privado o de la sociedad civil.

Además de identificar el actor, es necesario conocer también el ámbito territorial en el que operan (nacional, regional, internacional...), los documentos clave que reflejan el marco estratégico de dicho actor en materia de CSS, los principales alineamientos con el PIFCSS, así como identificar posibles sinergias o contribuciones de dicho actor que debieran ser integradas a nuestro POA.

A continuación, se presenta una tabla con los pasos 1 (Marco estratégico) y 2 (Mapeo de actores):

MAPEO DE ACTORES - PIFCSS

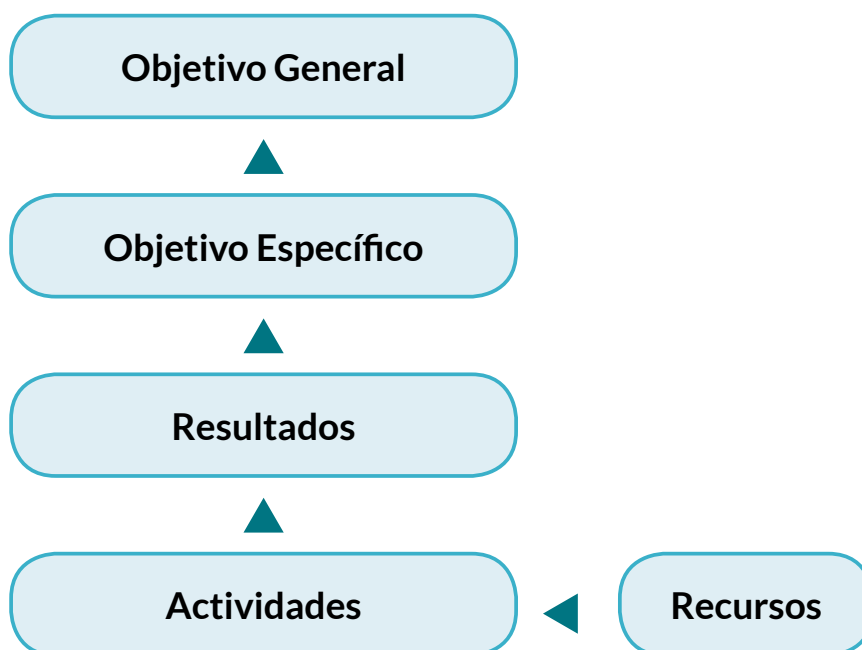
ACTORES (nos referimos a actores fuera del ámbito del Programa pero que puedan trabajar en la temática y con los que podría darse una alineación)	Ámbito territorial (nacional, internacional,...)	Documento Estratégico	Elementos de Alineación (de acuerdo con la Estrategia de Mediano Plazo 2015-2018 y la Estrategia de Visibilidad y Comunicación para el PIFCSS)	¿Hay predisposición del actor al trabajo coordinado?	¿En qué aspectos podemos fortalecer su integración para contribuir a nuestro POA (alcances)?
AMEXCID	Nacional	“Hacia una alianza global para el desarrollo: la ONU y la Cooperación Sur-Sur en México” http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/cooperacionsursur/hacia-una-alianza-global-para-el-desarrollo.html	El Proyecto Mesoamérica es el mecanismo de integración y desarrollo que potencia la complementariedad y la cooperación entre los países Belice, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá y República Dominicana.	Sí	Apoyo a la integración de la región mesoamericana promoviendo mecanismos de coordinación y registro de acciones y datos en materia de CSS.
CEPAL	Regional	“Horizontes 2030: la igualdad en el centro del desarrollo sostenible” http://periododesecciones.cepal.org/36/es/documentos/horizontes-2030-la-igualdad-centro-desarrollo-sostenible-sintesis	La promoción de asociaciones de múltiples actores; el intercambio de experiencias y buenas prácticas sobre metodologías y medición de la cooperación Sur-Sur; generar una alianza entre los diferentes organismos de cooperación Sur-Sur; el fortalecimiento de la arquitectura regional para el seguimiento de la Agenda 2030; el mejoramiento de las capacidades estadísticas de los países en el contexto de la revolución de los datos; y la participación plena de la sociedad.	Sí	Coordinar conjuntamente labores con el Comité de Cooperación Sur-Sur de la CEPAL, especialmente para el diseño de metodologías de medición de la cooperación Sur-Sur en la región a través de un sistema de cuentas satélite y del seguimiento y la evaluación de programas y proyectos.
PNUD	Internacional	“Plan Estratégico del PNUD: 2014-17” y “South and Triangular Cooperation UNDP’s Programme Mapping” http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/corporate/Changing_with_the_World_UNDP_Strategic_Plan_2014_17.html http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/development-impact/SSC-TRC_UNDPs-Programme-Mapping/	Gestionar conocimientos de soluciones de desarrollo escalables y analizar aquellos trabajos que dieron buen resultado y los que no, además de recopilar sistemáticamente información acerca de la CSS/TrC; permitir la armonización de políticas, marcos legales y reglamentación, para aumentar las oportunidades y maximizar los beneficios mutuos de los intercambios Sur-Sur; facilitar asociaciones, fomentar la innovación y promover el desarrollo de ideas prometedoras.	Sí	Convocar y conectar a una amplia variedad de partes interesadas, desde gobiernos hasta miembros del sector privado, organizaciones de la sociedad civil y centros académicos, con el objetivo de fortalecer las perspectivas y acciones del hemisferio sur en las agendas de desarrollo global.

Pasos 3, 4, 5 y 6: Matriz de planificación

La Matriz de Planificación de Programa (MPP) permite estructurar y ordenar el contenido del Programa, Iniciativa o Proyecto Adscrito de manera completa y comprensible. La Matriz establece las relaciones causa-efecto (si hago x... consigo y) que existen entre cada uno de los elementos, desde lo más concreto (actividades), a lo más general (objetivos).

Estas relaciones dan lugar a lo que se conoce como “lógica de intervención” o “cadena de cambios” que planteamos llevar a cabo para poder implementar las acciones-resultados-objetivos previstos. Se trata de plantear, de manera vertical, en la matriz de planificación la cadena de cambios que proponemos llevar a cabo, desde lo más concreto a lo más general. Se dice que la cadena de cambios (paso 3) es “vertical” porque puede ser entendida desde abajo hacia arriba; es decir, como una relación de “si hacemos....entonces”.

La lógica de abajo hacia arriba establece una jerarquía (“de lo más concreto a lo más general”) entre los diferentes componentes del programa que se puede visualizar de la siguiente forma:

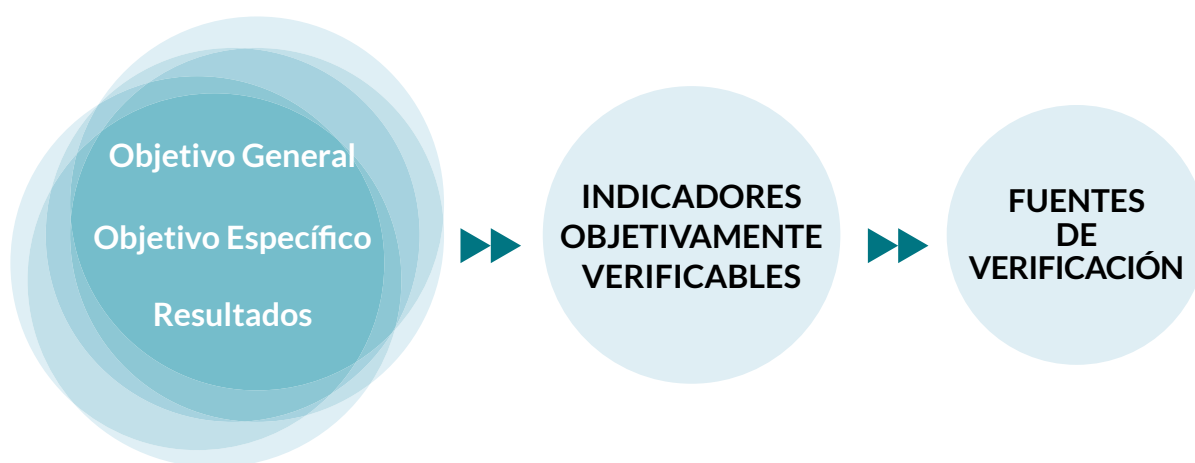


- Los insumos (recursos): son los recursos humanos, materiales, técnicos necesarios para desarrollar una actividad concreta. Cada actividad requiere unos recursos, técnicos, materiales, humanos y de funcionamiento, que debemos prever para poder implementar dicha actividad, y un presupuesto.

- Las actividades: son las acciones que debemos emprender para lograr un producto concreto.

- Los productos: son los bienes y servicios que se obtienen al ejecutar una actividad.
- Los efectos –resultados: son los logros –cambios que se producen al desarrollar las actividades.
- Objetivo estratégico (general): son el impacto y los cambios en el marco del desarrollo que se producen y que redundan en mejoras concretas en la vida de las personas.

Por otra parte, la Matriz de Planificación de Programa puede leerse también desde una lógica “horizontal” que indica que toda actividad, resultado u objetivo se expresa, al menos, mediante un indicador objetivamente verificable. Dicho indicador debe poder comprobarse mediante una fuente de verificación específica. La representación gráfica de estas relaciones puede reflejarse así:



Avanzando hacia la lógica horizontal de la planificación (paso 4), la implementación de cada actividad requiere la incorporación de toda una serie de elementos para concretar la lógica de planificación: **calendario** (mes), **riesgos** (se trata de identificar si existen factores internos o externos que, de no tenerse en cuenta, pudieran afectar negativamente al desarrollo de la actividad) y, por último, los actores internos al Programa que en algún momento van a implementar alguna tarea relacionada con la actividad planificada (paso 5).

Así, para el caso concreto del PIFCSS, la Matriz de Planificación de Programa debe contener el Objetivo Estratégico del POA y la descripción del mismo, los resultados esperados del Programa, así como la vinculación de todos ellos a los actores, externos (en el nivel de objetivos y resultados) y los internos (en el nivel de actividades), así como sus riesgos asociados. Por otro lado, se deben incluir en un nivel inferior las actividades (que equivalen a las líneas de acción del POA) asociadas con sus productos, el calendario y los recursos empleados para ejecutar el Programa o Iniciativa.

Todos estos elementos para el caso del PIFCSS quedarían reflejados en la Matriz de Planificación de Programa de la siguiente manera:

PROGRAMA IBEROAMERICANO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COOPERACIÓN SUR-SUR (PIFCSS)

NIVEL DE PLANIFICACIÓN (POA)	DESCRIPCIÓN (basada en el Objetivo General del POA)	INDICADORES	ACTORES - Alcances	RIESGOS
Objetivo Estratégico (PIFCSS)	Contribuir al fortalecimiento y consolidación de la modalidad de Cooperación Sur-Sur en el ámbito iberoamericano como referente a nivel internacional, por ser una cooperación que impacta positivamente sobre el desarrollo de esta Comunidad		Gobiernos nacionales, organismos regionales, agencias de cooperación, bancos de desarrollo, Sistema Naciones Unidas y actores extrarregionales	Ausencia de mecanismos de coordinación, armonización de criterios, recursos económicos y humanos, personal cualificado en CSS, censos y registros de acciones y datos de CSS
RESULTADOS (salen de POA)				
R.1	Fortalecidas las capacidades y generadas las sinergias entre países	SE COMPLETARÁN EN EL EJEMPLO GUIADO DEL ANEXO INDICADORES	Agencias de cooperación nacionales y Comité Asesor en Sistemas de Información (conformado por Chile, Ecuador, El Salvador, México, Perú, PIFCSS, SEGIB)	Desconfianza, falta de voluntad política y armonización de criterios y otras barreras para el intercambio y sistematización de la información
R.2	Visibilizada la Cooperación Sur-Sur Iberoamericana en el sistema internacional		Organismos multilaterales, oficinas regionales de Naciones Unidas, bancos de desarrollo regionales y actores extrarregionales	Falta de desarrollo de los censos y bancos de registro de bancos para sistematizar la información

PROGRAMA IBEROAMERICANO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COOPERACIÓN SUR-SUR (PIFCSS)

ACTIVIDADES (Líneas de acción POA)	(EQUIVALEN A LAS LÍNEAS DE ACCIÓN DEL POA)	PRODUCTOS	INDICADORES	ACTORES INTERNOS (del entorno del Programa)	CALENDARIO	RECURSOS (habrá que especificar exactamente qué recursos humanos, que materiales se necesitan, viajes...)
A.1.1	Potenciar el proceso de elaboración del Informe de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica.	A1.1.1 Talleres y acciones de formación sobre registro de datos, el uso y aplicación del Sistema Integrado de Datos de Iberoamérica sobre Cooperación Sur-Sur y Triangular (SIDICSS). A1.1.2 Talleres relacionados con la generación de un marco conceptual y metodológico de la Cooperación Sur-Sur. A1.1.3 Informe de análisis de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica. A1.1.4 Documentos de análisis de la Cooperación Sur-Sur de carácter temático que respondan a los intereses de los países y/u Organismos Iberoamericanos.	SE COMPLETARÁN EN EL EJEMPLO GUIADO DEL ANEXO INDICADORES	20 Países Iberoamericanos adheridos (Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, España, Guatemala, México, Nicaragua, Perú, Uruguay, El Salvador, República Dominicana, Panamá, Honduras, Portugal y Brasil); Unidad Técnica del Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador; Comité Técnico Inter-gubernamental del PIFCSS; Responsables de Cooperación de las Agencias nacionales; Comité Asesor en Sistemas de Información (conformado por Chile, Ecuador, El Salvador, México, Perú, PIFCSS, SEGIB); equipo técnico de la SEGIB; Universidad de San Martín y el Instituto Complutense de Estudios Internacionales de la Universidad Complutense de Madrid.	Año 2016	Presupuesto: 173.000 € Recursos humanos, técnicos y logísticos, viajes, estancias y dietas.
A.1.2	Impulsar el Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur, visibilizar sus beneficios y promover que desde el mismo se compartan lecciones aprendidas con el resto de la Cooperación Iberoamericana.	A1.2.1 Apoyo prestado a las actividades relacionadas con la elaboración de indicadores de CSS que ejecute el PIFCSS. A1.2.2 Documento formulado con los mecanismos de coordinación y distribución de funciones para ser sometida a los RC en la segunda quincena del próximo mes de enero.			Año 2016	Presupuesto: 5.000 € Recursos humanos, técnicos y logísticos, viajes, estancias y dietas.
A.1.3	Apoyar las acciones de las Agencias o Instituciones Nacionales de Cooperación de los países iberoamericanos para impulsar las actuaciones en las áreas que estas requieran.	A1.3.1 Estudios temáticos específicos en base a la demanda de las instituciones de los países. A1.3.2 Apoyo brindado a las instituciones de los países que demanden apoyo complementando las acciones del PIFCSS.			Año 2016	Presupuesto: 35.000 € Recursos humanos, técnicos y logísticos, viajes, estancias y dietas.
A.2.1	Apoyar la difusión, la visibilidad y el posicionamiento estratégico en espacios internacionales del Informe de Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica	A2.1.1. Acciones de difusión del Informe de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica y del resto de productos asociados a él.			Año 2016	Presupuesto: 35.000 € Recursos humanos, técnicos y logísticos, viajes, estancias y dietas.
A.2.2	Explorar sinergias en materia de Cooperación Sur-Sur con otros organismos internacionales.	A.2.2.1. Investigaciones y formaciones en materia de CSS en colaboración con otras organizaciones.			Año 2016	Presupuesto: 25.000 € Recursos humanos, técnicos y logísticos, viajes, estancias y dietas.

El paso 6 referido al diseño de los Indicadores, esenciales para la medición de la lógica de intervención, se abordará en el siguiente anexo.

IV. Check list para autocontrol de la calidad del POA

A continuación, se presentan una herramienta que permite analizar si el POA tiene la calidad requerida para orientarse al enfoque de gestión por resultados, así como si los diferentes elementos de la planificación vertical y horizontal responden a la lógica causal y de concreción requerida:

VALORACIÓN calidad de la integración de la GORD en el diseño del POA

CRITERIOS	CUESTIONES CLAVE QUE GUÍAN LA PLANIFICACIÓN	VALORACIÓN	OBSERVACIONES
Alineación	¿La planificación del Programa /Iniciativa/Proyecto adscrito tiene en cuenta las prioridades de alguna política pública o planificación estratégica nacional, internacional?		
Alineación	¿Hay Alineación del Programa con el Plan de Acción Cuatrienal de la Cooperación Iberoamericana (PACCI)?		
Complementariedad	¿Se ha tenido en cuenta la planificación que realizan otros actores que trabajan en las mismas líneas de acción?		
Evaluación de resultados anteriores	¿Se ha realizado alguna evaluación de planificaciones anteriores?		
Recursos para resultados	¿La planificación operativa ha organizado los recursos en función de las prioridades establecidas?		
Mutua responsabilidad	¿Se han identificado todos los actores que están relacionados con la implementación del plan?		
Análisis de capacidades	¿Se ha planificado en función de las capacidades para llevarlo a cabo?		
Medición de resultados	¿Se han contemplado en la planificación indicadores de medición de resultados?		
	¿Se han contemplado en la planificación indicadores de medición del desempeño de los recursos para lograr los resultados?		
	¿Se han contemplado en la planificación momentos de análisis y replanteamiento de las líneas de acción en función de los resultados alcanzados?		
Rendición de cuentas sociales	¿Se han previsto mecanismos para reportar los resultados y logros alcanzados con el Programa?		
Lecciones aprendidas	¿Se han previsto espacios de sistematización de lecciones aprendidas para la siguiente planificación?		

V. Enlaces y fuentes de referencia

Los siguientes enlaces permiten acceder al usuario directamente a información detallada sobre los diferentes elementos abordados en esta guía, con el fin de que puedan ampliar su conocimiento sobre la Gestión orientada a Resultados de Desarrollo.

Entidad	Descripción	Enlace	Fuente
Banco Mundial	Líneas principales para la medición de resultados	http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/0,contentMDK:22453640~menuPK:5122355~pagePK:41367~piPK:51533~theSitePK:40941,00.html	World Bank (WB)
BID	Índice de indicadores clasificados por sectores y países, que permiten realizar un análisis comparativo	http://www.iadb.org/es/investigacion-y-datos/sociometro-bid.6981.html	Bases de Datos Armonizadas de las Encuestas de Hogares de ALC. Institutos de estadísticas y censos nacionales
	Curso GoRD en el desarrollo de Gobiernos Subnacionales. Disponible material didáctico	https://indesvirtual.iadb.org/course/view.php?id=349	BID-Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES)
	Manual GoRD - BID	https://publications.iadb.org/handle/11319/435?locale-attribute=es	Roberto García López y Mauricio García Moreno
CAD OCDE	Perspectiva del CAD en GoRD e indicadores de desarrollo	http://www.oecd.org/dac/effectiveness/mfdr.htm	Web OCDE-CAD
	Buenas prácticas de gestión para resultados de desarrollo. (Contiene un buen número de recursos y referencias)	http://www.mfdr.org/Sourcebook/Versions/MfDRSourcebookSpanish.pdf	OCDE y Banco Mundial
	"Measuring and managing results in development co-operation: A review of challenges and practices among DAC members and observers"	https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/Measuring-and-managing-results.pdf	OCDE
	"Gestión orientada a resultados en materia de igualdad de género en los países socios" (Resumen temático 5)	https://www.oecd.org/dac/gender-development/43430647.pdf	Red sobre Igualdad de Género del CAD
CIDEAL	Manual GoRD	http://www.cideal.org/publicaciones02/a/061/Gesti%C3%B3n-orientada-a-resultados-de-desarrollo	Luis Cámara López y Juan Ramón Cañadas Parejo
Humanismo y Democracia (ONGD)	Manual sobre gestión para Resultados de Desarrollo	http://www.hmasd.org/hmasd/H+Dped13.pdf	José Manuel Puras Higuera
Instituto de Desarrollo Alemán	"The Role of Indicators in Development Cooperation: An overview study with a special focus on the use of key and standard indicators"	https://www.die-gdi.de/en/studies/article/the-role-of-indicators-in-development-cooperation-an-overview-study-with-a-special-focus-on-the-use-of-key-and-standard-indicators/	Sarah Holzapfel
Unión Europea	Guías Metodológicas para la Evaluación	http://ec.europa.eu/europeaid/node/71165	UE

ANEXO VIII

Elaboración de Indicadores Orientados a Resultados

I. Los indicadores en la Gestión orientada a Resultados de Desarrollo y en la planificación

Los Indicadores son herramientas que ayudan a medir el cambio previsto en cualquier nivel de planificación en términos de cantidad, calidad y temporalidad. Es una herramienta de medición que permite comparar una variable y calibrar su evolución en varios momentos diferentes (mes 1, 2, 3...12).

El diseño de indicadores es clave para poder realizar una medición tanto de las actividades que se van desarrollando a lo largo de la ejecución de un POA, como para ir analizando los logros – resultados alcanzados y poder introducir cambios en tiempo real si fueran necesarios. La medición permite a los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos entrar en un proceso de mejora continua y de gestión de aprendizajes.

Asimismo, los indicadores forman parte esencial del sistema de monitoreo y evaluación como fases de la planificación–acción–seguimiento de cualquier programa. Sin indicadores, difícilmente se podrá realizar una valoración de los logros que se están alcanzando y de cómo abordar las siguientes anualidades de planificación. El indicador, por tanto, proporciona información específica para objetivar cómo se logró determinado cambio previsto y deseado.

Para el diseño de los indicadores será determinante conocer cuál es la situación de partida inicial (antes de empezar a ejecutar el plan de acción) y cuál es la situación meta a la que queremos llegar. A partir de ambos momentos (línea de base y meta) se podrán realizar las mediciones oportunas.

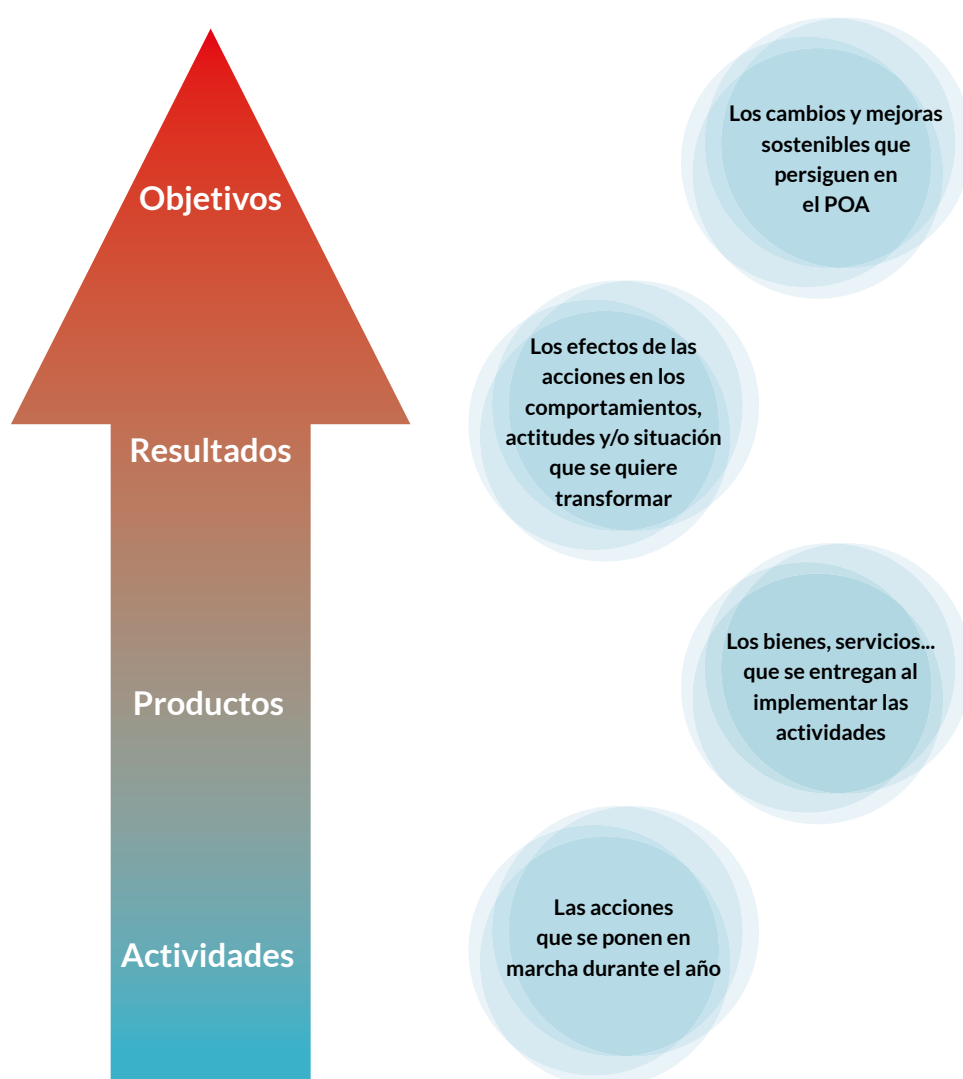
Por ejemplo, si en el POA de un programa sobre Patrimonio Cultural se incluye un Resultado como: “Los países de la región conocen (y aplican) la normativa de protección del patrimonio”, se necesita saber en el momento “cero”, antes de iniciar el POA, cuál es el conocimiento y aplicación de la normativa de protección por parte de los países. A partir de ese dato, podremos ir midiando, mes a mes, las metas alcanzadas.

Desde la Gestión orientada a Resultados de Desarrollo (GoRD), los indicadores permiten también medir cómo las personas involucradas en las actividades van desempeñando sus tareas para lograr los resultados previstos. Además, los indicadores concebidos desde la GoRD:

- a) Incorporan elementos para tener una **mirada sistémica** en torno al programa que se va a desarrollar. Es decir, hacen posible considerar el contexto, otros actores y factores externos que influyen en los resultados y en las acciones que se planifican.
- b) Son determinantes para analizar qué **cambios** se están logrando. Para ello, hay que fijarse en cómo las actividades/ líneas de acción contribuyen al logro de los resultados aplicando indicadores de proceso.

- c) Fortalecen la **participación** de los diferentes actores internos al ofrecer información sobre ellos.
- d) Hacen posible el monitoreo evaluativo constante y la introducción de **mejoras** en las acciones y en las metodologías de intervención.
- e) Permiten **gestionar por resultados**, adaptando los recursos del Programa, Iniciativa o Proyecto Adscrito a los resultados previstos y midiendo el desempeño de las personas y la eficiencia de los recursos.

Respecto a la **planificación** hay una serie de elementos del POA (los que aparecen en la matriz de planificación de manera vertical y se refieren a la cadena de cambios) que necesitan medirse y que son parte del seguimiento:



De esta manera los indicadores, como parte esencial del seguimiento, buscan responder a las siguientes cuestiones clave:

- > ¿Se están generando los productos identificados previamente como estaba planeado y de forma eficaz?
- > ¿Cuáles son las cuestiones, riesgos y desafíos que afrontamos o pronosticamos que se deben tener en cuenta para asegurar el logro de los resultados?
- > ¿Qué decisiones sobre cambios al trabajo que ya se ha planeado deben tomarse en las fases siguientes?
- > ¿Continuarán siendo pertinentes para el logro de los resultados previstos los productos planificados y entregados?
- > ¿Siguen siendo pertinentes y eficaces los efectos que hemos previsto para lograr todos los impactos, objetivos y prioridades nacionales?
- > ¿Qué estamos aprendiendo?

Durante el **seguimiento**, la medición de los indicadores aporta una serie de ventajas al favorecer la mejora y la adquisición de aprendizajes. Concretamente, permite:

- Introducir acciones correctivas durante el desarrollo de las actividades si estas no están permitiendo alcanzar los efectos–resultados previstos.
- Rendir cuentas acerca de los resultados que se están alcanzando, puesto que la medición de los indicadores nos permite sistematizar la información relativa a las variables.
- Consolidar aprendizajes en torno a los diferentes elementos de la planificación.
- Tomar decisiones argumentadas para introducir mejoras y cambios.

II. Tipología de indicadores

Como se señaló, los Indicadores son las unidades, criterios o características que nos permiten medir elementos cuantitativos, verificar elementos cualitativos y comprobar si, con los instrumentos previstos en la planificación, se producen los **cambios** esperados. Dependiendo de lo que necesitemos medir, los indicadores se clasifican en indicadores de producto, de proceso, de efecto y de impacto:

Nivel de planificación: ACTIVIDADES

Indicadores de producto (nivel producto): miden si la actividad se ha realizado o no. Son cuantitativos y miden los productos físicos (bienes y servicios cuantitativos) obtenidos con las actividades del proyecto.

Por ejemplo, si la actividad a realizarse son Talleres de formación, el Indicador de producto sería: 4 talleres de formación impartidos en el mes 4.

Nivel de planificación: entre las ACTIVIDADES y los RESULTADOS

Indicadores de proceso: parten de las líneas de acción y ayudan a medir, a término medio, el logro de los resultados.

Por ejemplo, si el Resultado esperado es: “Los países de la región conocen (y aplican) la normativa de protección del patrimonio cultural”, y la Actividad son los Talleres de formación, Un Indicador de proceso (que está entre el nivel de actividades y el de los resultados) podría ser: las 75 personas formadas en la normativa del Patrimonio en el mes 4, llevan a cabo acciones de cumplimiento de dicha normativa.

Nivel de planificación: RESULTADOS

Indicadores de efecto (nivel resultado): miden los efectos que están produciendo las actividades en la variable que se quiere transformar.

El indicador de efecto se aplica al final del tiempo establecido en el POA, mientras que el indicador de proceso mide de manera intermedia aquellos logros que se están alcanzando; es decir, mide cambios inmediatos (los procesos causados directamente con las actividades del Proyecto) y da cuenta de cómo se avanza hacia la obtención de los efectos y Resultados.

Para el Resultado: “Los países de la región conocen (y aplican) la normativa de protección del patrimonio cultural”, el Indicador de Resultado sería: Número de países que cumplen la normativa al al final del POA.

Nivel OBJETIVOS:

Indicadores de impacto (nivel objetivo): miden el cambio o transformación final que persigue el POA. Dicho cambio debe ser sostenible en el tiempo y, al enmarcarse en la gestión orientada a resultados para el Desarrollo, debe medir cómo se contribuye al Objetivo estratégico al que se alinea.

Por ejemplo, el Objetivo: “Contribuir a la protección del Patrimonio en la región iberoamericana”, puede tener como Indicador de Impacto el número de países que adoptan los instrumentos de protección del Patrimonio tras el año 1.

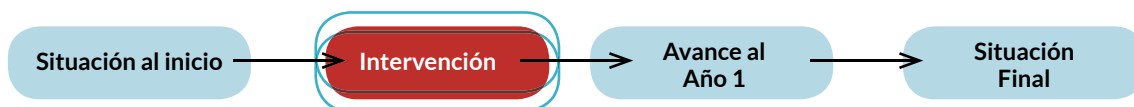
III. Cómo se construye un indicador y se colecta la información

Todos los indicadores parten de un momento “cero” que se inicia antes del plan operativo y que pretende recoger información sobre la situación de partida de manera que se pueda medir, según avanzan los meses y se desarrollan las actividades, cuáles son los productos que se están consiguiendo, los efectos y las transformaciones.

De esta manera se pueden identificar las dificultades a tiempo para introducir cambios en la planificación cuando ésta no se dirija hacia los resultados previstos.

Así, antes de iniciar el POA para la Protección del Patrimonio Cultural, tendremos que saber cuántos

países cumplen la normativa sobre Patrimonio de manera que, según lo apliquemos, podamos medir el impacto sobre ese indicador.



Para diseñar un indicador es necesario siempre:

Identificar la variable que vamos a medir:	La protección del Patrimonio cultural
Cuantificar cómo lo vamos a medir:	A través del número de países que cumplen los instrumentos internacionales y que integran alguna política pública de protección
Tiempo:	En 12 meses
INDICADOR:	Núm. de países que en el mes 12 cumplen con los instrumentos internacionales

Para construir un indicador también hay que tener en cuenta la capacidad de coleccionar la información, la existencia de fuentes de verificación (si ésta debe construirse o ya contamos con ella) y si disponemos de los recursos necesarios para la toma de datos.

La **fente de verificación** de cada indicador es el medio material o tangible que permite mostrar y objetivar la medición:

Para el Indicador: “Núm. de países que en el mes 12 cumplen con los instrumentos internacionales”, La Fuente de verificación serán los Acuerdos de colaboración, registro de datos

Es importante tener en cuenta que, en muchas ocasiones, una vez puesta en marcha la planificación es cuando nos damos cuenta que no tenemos recursos para la colecta de datos del indicador y, por tanto se acaba desestimando hacerlo, con las consiguientes dificultades para objetivar los resultados alcanzados.

IV. Ejemplo guiado

Volvemos al ejemplo del Plan para la Protección del Patrimonio Cultural Iberoamericano, para ver conjuntamente los elementos de la planificación (cadena de cambios vertical) y, para cada uno de ellos, su Indicador (con una variable y una explicación de cómo se va a realizar la medición y en qué tiempo):

	DESCRIPCIÓN	INDICADOR DE IMPACTO (mide si se logra el cambio final previsto sobre la protección del patrimonio)
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OE1 Contribuir a la protección del patrimonio	Número de países que adoptan los instrumentos internacionales al final del POA
		Organismos Internacionales con los que ha habido sinergias al final del Plan
RESULTADOS	R1.1 Los países de la región conocen (y aplican) la normativa de protección del patrimonio	INDICADOR DE RESULTADO (mide si se está logrando que los países apliquen la normativa)
		Numero de países que adoptan los instrumentos internacionales al final del POA
LÍNEAS DE ACCIÓN	LA1.1.1. Adopción y actualización de instrumentos internacionales	INDICADOR DE PROCESO (mide si la línea de acción sirve para que los países apliquen la normativa)
		Número de países que adoptan los instrumentos internacionales y se traducen en programas de actuación concretos en el mes 6
		INDICADOR DE PRODUCTO (mide si se ha realizado la acción)
		Número de convenciones/ acuerdos suscritos durante el período de vigencia del Plan
		Número de iniciativas internacionales adoptadas por influencia de SEGIB durante el período de vigencia del Plan

V. Check list para autocontrol de la calidad de indicadores (SMART)

La calidad de cada uno de los indicadores, sean estos de impacto, de resultado, de proceso o de producto, se relaciona con las siguientes características que, por sus siglas en inglés, se denominan indicadores SMART:

S: Específicos: concretos y que describan claramente la situación que se quiere alcanzar.

M: Medibles: que permitan, de una manera objetiva (independientemente de quien haga la medición), tomar el dato previsto sin influencias de intereses.

A: Alcanzables: los indicadores deben poder medirse, es decir, debemos contar con los recursos para tomar el dato.

R: Realista: el indicador debe contribuir a la medición de la variable.

T: temporales: se debe contemplar el momento (mes) en el que se va a tomar el dato.

De esta manera, una vez formulado cada indicador, se comprobará cada uno de estos factores:

POR CADA INDICADOR COMPROBAR	VALIDACIÓN					OBSERVACIONES
	Específico (S)	Medible (M)	Alcanzable (A)	Realista (R)	Temporal (T)	
Indicador del OE						
Indicador de Resultado						
Indicador de Resultado						
Indicador de Proceso						
Indicador de Actividad						

VI. Enlaces y fuentes de referencia

Con objeto de facilitar una mayor información y ejemplos acerca de la construcción de indicadores, se recomiendan las siguientes fuentes:

<u>Fuente</u>	<u>Título</u>	<u>Observaciones</u>	<u>Enlace</u>
AECID	"Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española"	Marco conceptual para la evaluación y la formulación de indicadores	http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Evaluaci%C3%B3n/Manualdegestiondeevaluaciones.pdf
AECID	"Metodología de Evaluación de la Cooperación Española II"	"1.2 Indicadores" (pág. 49)	http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Evaluaci%C3%B3n/Metodologia2.pdf
BID	Managing for Development Results (MfDR) Indicators database	Banco de datos e indicadores de desarrollo por país	https://mydata.iadb.org/Reform-Modernization-of-the-State/Managing-for-Development-Results-MfDR-Indicators-d/wkuq-zrqa
BID	"Guía Básica para la Evaluación de Proyectos"	Marco conceptual para la formulación de indicadores	https://publications.iadb.org/handle/11319/5570?locale=es
BID	"Base de datos de indicadores GpRD"	Cuestionario o checklist para la planificación orientada a resultado e indicadores	https://publications.iadb.org/handle/11319/7456
CEPAL	"Guía operacional para la implementación y el seguimiento del Consenso de Montevideo sobre Población y Desarrollo"	Metas e indicadores en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	http://www.cepal.org/es/publicaciones/38935-guia-operacional-la-implementacion-seguimiento-consenso-montevideo-poblacion
CEPAL	"Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público"	Capítulo 7: "Indicadores de desempeño". Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)	http://www.cepal.org/es/publicaciones/5509-planificacion-estrategica-e-indicadores-de-desempeno-en-el-sector-publico
DANE Colombia	"Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores"	Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Bogotá (Colombia)	http://docplayer.es/12914959-Guia-para-diseno-construccion-e-interpretacion-de-indicadores.html
DANE Colombia	"Manual de Indicadores"	Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Bogotá (Colombia)	http://www.dane.gov.co/files/control_participacion/planes_institucionales/Manual_Indicadores_2008.pdf
OEI	"Indicadores, metas y políticas educativas"	Indicadores enfocados a políticas de educación	http://www.oei.es/noticias/spip.php?article12114
PNUD	"Manual de Planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo"	"Formulación de indicadores y resultados fuertes" (pág. 52)	http://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/operations/evaluation/handbook.html
PNUD	"Manual de Gestión Basada en Resultados: Una armonización de los conceptos y enfoques de GbR para fortalecer los resultados de desarrollo a nivel de país"	"2.5.2 Indicadores, líneas de base y metas" (pág. 24)	https://undg.org/wp-content/uploads/2015/01/2013-10-07-Manual-de-Gesti%C3%B3n-basada-en-Resultados-Espa%C3%B1ol_Final.pdf

ANEXO IX

Orientaciones para la Incorporación de la Perspectiva de Género

Este Anexo recoge unas orientaciones generales para que los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos puedan acometer el compromiso de asegurar la perspectiva de género en todas sus acciones. Dada la importancia nodal de esta exigencia, se recomienda a los PIPA trabajar la Guía para la Incorporación de la Perspectiva de Género, disponible en la web de la SEGIB, que ofrece información detallada al respecto.

Según recoge este Manual Operativo, avanzar en la consecución del desarrollo implica tomar conciencia de que las mujeres sufren mayor discriminación y desventaja en el ejercicio de sus derechos que los hombres; por ello, los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos deberán contar con una adecuada perspectiva de género y trabajar proactivamente para lograr una mayor igualdad entre mujeres y hombres, ofreciendo mayores oportunidades y fortaleciendo la capacidad de decisión y acción de las mujeres.

Para lograr esta adecuada perspectiva, la dimensión de la igualdad en función del género deberá ser trabajada en todas las fases del proyecto:

1. Formulación

En la formulación, los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos analizarán cómo el problema que se pretende resolver afecta de manera diferenciada a mujeres y hombres. Consecuentemente, establecerán actividades y objetivos específicos que permitan asegurar la igualdad de las mujeres en el acceso a los recursos y en la obtención de beneficios propuestos por ellos.

2. Planificación

En la planificación, los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos realizarán un análisis de género que permita identificar la situación de las mujeres (con datos específicos) y las relaciones entre hombres y mujeres en el ámbito de actuación (efecto diferenciado, diferencias en el ejercicio del poder, acceso diferenciado a recursos, distintos roles asignados).

En el documento de formulación y en los Planes Operativos Anuales, los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos valorarán la pertinencia de incluir actividades con presupuesto específico dirigidas a mejorar la igualdad entre hombres y mujeres. Igualmente, incorporarán indicadores con perspectiva de género, tanto de proceso como de resultado, y metas progresivas para el alcance de la igualdad de género en el sector en que se trabaje.

3. Implementación

A lo largo del periodo de implementación, los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos elaborarán estadísticas y generarán documentación diferenciada por sexo, dando seguimiento a los indicadores,

presupuesto y actividades propuestas en la formulación para la igualdad de género. Durante esta fase de implementación, los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos también deberán visibilizar los aportes y demandas de las mujeres en el sector.

4. Evaluación

En la evaluación, los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos analizarán cómo las acciones realizadas han influido de forma distinta en los hombres y mujeres de la población destinataria y han contribuido a reducir la desigualdad entre mujeres y hombres.

Para facilitar la transversalidad de género, los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos podrán considerar la conveniencia de aplicar acciones directas dirigidas a lograr una mayor igualdad entre mujeres y hombres.

Entre estas acciones directas podrían llevarse a cabo algunas como las siguientes:

- a) Definir umbrales mínimos destinados a las mujeres en aquellos Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos que realicen convocatorias de becas, cursos, seminarios, proyectos y ayudas.
- b) Establecer incentivos en dichas distintas convocatorias.
- c) Realizar análisis pormenorizados, diagnósticos y estudios sobre la situación de las mujeres en el sector.
- d) Asegurar que las mujeres acceden a la información sobre el Programa, Iniciativa o Proyecto Adscrito y a sus actividades.
- e) Establecer comunicación y coordinarse con las organizaciones de mujeres y organismos internacionales que trabajan por la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
- f) Establecer medidas para fomentar la incorporación de la perspectiva de género en las políticas públicas del sector en que se trabaje.
- g) Evaluar sistemáticamente la situación de la mujer en el Programa, Iniciativa y Proyecto Adscrito y difundir lecciones aprendidas y buenas prácticas.

ANEXO X

Orientaciones para la Incorporación de la Perspectiva Multicultural en los Programas e Iniciativas

La integración de la perspectiva multicultural en los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos es pertinente en términos de que la identidad cultural de la región se sustenta en un vasto conjunto de naciones que comparten raíces y un rico patrimonio común, cuya continuidad debe de ser asegurada.

También en razón de que la diversidad cultural es condición indispensable para que florezca la innovación y la creatividad de la especie humana. Y, de la misma manera, porque garantizar la existencia y el acceso a una rica diversidad de expresiones culturales es, en sí mismo, un importante objetivo del desarrollo.

Para asegurar una eficaz integración de la perspectiva multicultural, los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos la promoverán en todas y cada una de las fases del proyecto:

1. Formulación

En el proceso de formulación, los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos deberán incluir mecanismos específicos de diagnóstico que faciliten la identificación de necesidades y soluciones desde la perspectiva cultural de los beneficiarios y que, al mismo tiempo, permitan prever posibles afectaciones negativas a la capacidad social de decisión sobre sus elementos culturales regionales, históricos y contemporáneos.

Del mismo modo, los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos alentarán el diálogo intercultural y la convivencia pacífica de las diversas perspectivas culturales.

Finalmente, en la formulación se deberá incorporar un capítulo específico que evalúe el impacto cultural del Programa, Iniciativa o Proyecto Adscrito.

2. Planificación

En la etapa de planificación, los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos deberán tomar en consideración los elementos del patrimonio cultural inmaterial (tales como los modos de vida, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias) que pudieran condicionar la ejecución; del mismo modo, tendrán en cuenta los elementos del patrimonio material (sitios, edificaciones, bienes y monumentos) que pudieran resultar afectados durante la fase de implementación.

En el documento de formulación y en los Planes Operativos Anuales se incorporarán indicadores que se refieran a la protección, salvaguarda, transmisión y gestión del patrimonio cultural. En caso de que se prevean acciones que tengan efecto sobre bienes patrimoniales, los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos deberán incorporar un plan de manejo o para la salvaguarda de ese patrimonio, según corresponda.

Los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos valorarán la pertinencia de incluir actividades con presupuesto específico dirigidas a evaluar periódicamente el impacto cultural de las acciones implementadas y, en su caso, proponer medidas de adecuación o correctivas.

Se recomienda que al menos un 1% del total del presupuesto destinado a la ejecución del proyecto se destine a visibilizar los valores y la diversidad cultural iberoamericana presentes en las localidades donde radican los beneficiarios.

3. Implementación

La implementación de los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos tendrá siempre en cuenta que la esencia cultural de la región es la de ser la suma de una vasta diversidad cultural, que encuentra cohesión en aquellos elementos culturales que nos son comunes.

La implementación de los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos considerará, asimismo, los fines, principios y ámbitos de acción de la Carta Cultural Iberoamericana y del informe sobre la Consolidación del Espacio Cultural Iberoamericano (2013).

Los responsables directos de la implementación de los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos propiciarán que la ejecución de los mismos se desarrolle en un ambiente de inclusión y diálogo intercultural.

Las estrategias de comunicación de los avances y para la visibilidad de los resultados deberán atender los elementos culturales de los beneficiarios.

4. Evaluación

La evaluación de los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos incluirá un capítulo que informe sobre la evolución de los indicadores que se refieran a la protección, salvaguarda, transmisión y gestión del patrimonio cultural y, en su caso, sobre la aplicación del plan de manejo o de salvaguarda que haya correspondido.

En la evaluación se incorporarán testimonios y encuestas de satisfacción de los beneficiarios que, de manera específica, se refieran al impacto cultural de los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos.

Como un medio para fortalecer el aporte de la diversidad cultural al desarrollo sostenible, los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos podrán considerar llevar a cabo las siguientes estrategias:

a) Convocar a las autoridades culturales locales y a las autoridades por usos y costumbres de las localidades beneficiarias de los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos a participar en las etapas de formulación, planificación y ejecución de los mismos.

b) Convocar la participación de Organizaciones No Gubernamentales con fines culturales, Colegios Profesionales en las áreas de cultura, agrupaciones artísticas, creadores, promotores y gestores culturales residentes en las localidades beneficiarias de los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos a participar en las etapas de formulación, planificación y ejecución de los mismos.

c) Establecer medidas para fomentar la incorporación de la perspectiva multicultural en las políticas públicas de las localidades beneficiarias.

d) Establecer mecanismos de fomento económico o estímulo fiscal en favor de aquellas acciones que, para la preservación o salvaguarda del patrimonio cultural, sean incorporadas a los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos, por ejemplo, a través de las convocatorias, concursos o becas que sean parte de los mismos.

ANEXO XI

Formato de Presupuesto para un Programa o Iniciativa

INGRESOS		€/ USD
Cuotas/Aportes ordinarios	País 1	0,00
	País 2	0,00
	País 3	0,00
Otros ingresos	a)	0,00
	b)	0,00
	c) ...	0,00
Remanente del año anterior		0,00
Rendimientos financieros		0,00
Total Ingresos		0,00

GASTOS		€/ USD
Gasto ejecutado por Línea de Acción		0,00
Línea de Acción 1	Seminarios y talleres	0,00
	Viajes y Dietas	0,00
	Asistencias Técnicas	0,00
	Formación	0,00
	Exposiciones y actos divulgativos	0,00
	Estudios y Publicaciones	0,00
	Fondo concursable	0,00
	Difusión de actividad y campañas	0,00
	Alquiler de salas	0,00
	Servicios técnicos (sonido, traducción,...)	0,00
		0,00

GASTOS (continuación)		€ / USD
Línea de Acción 2		0,00
Línea de Acción 3		0,00
.....		
Gastos Operativos		0,00
Unidad Técnica (personal y consultores)		0,00
Unidad Técnica (Viajes)		0,00
Comunicación y Difusión		0,00
Reuniones Consejo Intergubernamental		0,00
Comisión Entidad Gestora Recursos		0,00
Estudios y Publicaciones		0,00
Suministros		0,00
Fondo de reserva		0,00
Otros (especificar)		0,00
Total Gastos		0,00
DIFERENCIA ENTRE INGRESOS Y GASTOS		0,00

ANEXO XII

Directrices para la Elaboración del Reglamento de un Programa o Iniciativa

Este Anexo orienta sobre los contenidos mínimos que debe tener el Reglamento de un Programa o Iniciativa. En cualquier caso, ante la necesidad por parte de un Consejo Intergubernamental de tener que elaborar un Reglamento, la SEGIB les podrá proporcionar el de otro Programa/Iniciativa que, por sus características y/o área temática, les permita ajustar los contenidos.

El Consejo Intergubernamental de todo Programa e Iniciativa debe elaborar y aprobar un **Reglamento** que establezca los órganos de decisión y gestión del mismo, detalle sus funciones y fije los procedimientos y reglas básicas para su funcionamiento.

El Reglamento suele organizarse en capítulos, cada uno de los cuales está conformado por un número determinado de artículos. Se considera que el Reglamento debe incorporar, al menos, los siguientes capítulos:

- **Capítulo 1.** Objetivos del Programa/Iniciativa
- **Capítulo 2.** Estructura organizativa del Programa/Iniciativa
- **Capítulo 3.** Contribuciones de los países y Administración de los recursos
- **Capítulo 4.** Disposiciones Finales

Capítulo 1. OBJETIVOS DEL PROGRAMA/INICIATIVA

Este capítulo sería una breve introducción al Programa/Iniciativa objeto del Reglamento, en el que pueden recogerse:

Artículo 1. Los **objetivos** generales y específicos del Programa o Iniciativa.

Artículo 2. Datos básicos referidos a su **constitución**: instancia y fecha de aprobación.

Capítulo 2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PROGRAMA/INICIATIVA

Es el capítulo más largo del Reglamento porque debe recoger, con detalle, la estructura organizativa completa del Programa/Iniciativa:

Artículo 1. El primer artículo especificará la **estructura orgánica acordada** para el Programa/Iniciativa que, obligatoriamente, deberá contar con un Consejo Intergubernamental y una Unidad Técnica. De forma opcional, un Programa o Iniciativa podrá dotarse de un Comité Ejecutivo, una Comisión Consultiva o alguna otra instancia que el Consejo Intergubernamental considere pertinente para el logro de los objetivos programados.

Establecida la estructura del Programa/Iniciativa, los Artículos siguientes se destinarán a detallar las características y funciones de cada una de esas instancias.

Artículo 2. Consejo Intergubernamental

Este artículo deberá marcar, al menos, los siguientes aspectos:

1. Funciones del Consejo Intergubernamental: que, como máxima autoridad del Programa/Iniciativa, debe tomar las decisiones sobre la organización y funcionamiento del mismo.

2. Miembros que conforman el Consejo Intergubernamental.

Integran éste, además de todos los países adheridos al Programa/Iniciativa, la SEGIB y, generalmente, la Unidad Técnica. A cada uno de los países le corresponde un voto en el Consejo, mientras que la SEGIB y la UT participan en los Consejos Intergubernamentales con derecho a voz, pero sin voto.

En los Programas/Iniciativas en los que un país participe con diferentes instancias (ministeriales, o de gobiernos regionales y/o locales), el Reglamento fijará el procedimiento para que participen en el Consejo Intergubernamental, especificando que, con independencia de las instancias implicadas en el Programa/ Iniciativa, a cada país le corresponderá un único voto.

3. Proceso de toma de decisiones. Señalar si las decisiones se tomarán por consenso de todos los miembros o por mayoría, clarificando este punto. Fijar el número mínimo de miembros con los que se puede sesionar.

4. Reuniones de carácter obligado que realizará el Consejo Intergubernamental cada año (debe ser una como mínimo, pero hay Programas/Iniciativas que establecen dos).

5. Compromisos de los países miembros. Los países se comprometen a contribuir y participar activamente en la gestión del Programa/Iniciativa y en el desarrollo de las actividades, dedicando los recursos financieros, técnicos, humanos y materiales necesarios para su buen funcionamiento.

6. Responsabilidades del Consejo Intergubernamental. En este caso deberían enumerarse las que contempla el Manual Operativo (Capítulo 5, punto i) y aquellas otras que decidieran los países para asegurar el buen funcionamiento del Programa/Iniciativa y el logro de todos los objetivos propuestos.

7. Responsabilidades del Presidente/a del Consejo Intergubernamental, cargo elegido entre sus miembros por un periodo de tiempo determinado. Se enumerarían en este punto las responsabilidades que le otorga el Manual Operativo más aquellas otras que el Consejo Intergubernamental estime convenientes. Se indicaría, igualmente, el proceso de selección del Presidente/a y la duración en el cargo.

Artículo 3. Unidad Técnica

Este artículo debería marcar:

1. Función de la Unidad Técnica, a la que corresponde el desarrollo de las decisiones tomadas por el Consejo Intergubernamental, la ejecución de las actividades y la gestión del Programa/ Iniciativa.

2. Sede de la Unidad Técnica. El reglamento establecerá, por decisión del Consejo Intergubernamental, si la ubicación de la UT será fija o rotará entre los países adheridos. En el caso de que la sede sea rotatoria, será necesario pautar el proceso de selección, los requisitos exigidos a ésta y la duración.
3. Personal que conforma la Unidad Técnica, especificando su número, funciones, el tipo de contratación, el proceso de selección, los requisitos exigidos al Secretario Técnico y otros criterios que el Consejo Intergubernamental considere oportunos en este tema.
4. Responsabilidades de la Unidad Técnica, que recogería las que incluye el Manual Operativo (Capítulo 5, ii) y otras que decida el Consejo Intergubernamental.

Artículo 4. Comité Ejecutivo (en caso de que se cree esta instancia opcional)

1. Función del Comité Ejecutivo, instancia pensada para agilizar la marcha de un Programa o Iniciativa con un alto número de países incorporados y/o muchas actividades.
2. Miembros que conforman el Comité Ejecutivo, señalando su número, el periodo de duración en el cargo, y los criterios y el procedimiento de selección. Si se estimase la posibilidad de renovación de estos cargos, será necesario incluir los criterios y procedimientos para hacerla efectiva.
3. Reuniones de carácter obligatorio que deberá realizar al año y número mínimo de miembros con los que se puede sesionar.
4. Responsabilidades del Comité Ejecutivo, incluyendo las que señala el Manual Operativo (Capítulo 5, punto iii) y aquellas otras que le asigne el Consejo Intergubernamental.

Artículo 5. Comisión Consultiva (en caso de que se cree esta instancia opcional)

1. Función de la Comisión Consultiva, instancia pensada para que el Consejo Intergubernamental pueda contar con la opinión de entidades especializadas (organismos internacionales, organizaciones sociales o empresas) en el ámbito del Programa o Iniciativa.
2. Miembros que conforman la Comisión, señalando su número, el periodo de pertenencia a la Comisión, los criterios y el procedimiento de selección. Si se estimase la posibilidad de renovación de su participación, será necesario incluir los criterios y procedimientos para hacerla efectiva.
3. Reuniones, explicando si estarán preestablecidas o si serán convocadas sólo cuando el Consejo Intergubernamental lo determine. Dichas reuniones deberán diferenciarse de las del Consejo Intergubernamental.
4. Responsabilidades de la Comisión Consultiva, aquellas que le asigne el Consejo Intergubernamental.

Capítulo 3. CONTRIBUCIONES DE LOS PAÍSES Y ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS

Artículo 1. Contribuciones de los países

En este artículo deberán establecerse:

1. Los acuerdos a los que haya llegado el Consejo Intergubernamental en relación a las contribuciones financieras al Programa o Iniciativa, señalando la cuantía de las mismas establecida para cada uno de los países.
2. Los acuerdos logrados por el Consejo Intergubernamental en relación a las contribuciones de recursos humanos, técnicos y materiales al Programa o Iniciativa, especificando su tratamiento.
3. Los criterios referidos al pago de la cuota anual: periodo de aportación, si debe o no hacerse en un solo desembolso, la vía para hacer el ingreso...
4. Las consecuencias derivadas del retraso o el incumplimiento en el pago de los aportes y las vías para que el Consejo Intergubernamental decida en estos casos, buscando fórmulas para favorecer la permanencia de los países en el Programa o Iniciativa.

Artículo 2. Administración de los recursos

Este artículo señalará:

1. El organismo encargado de la administración de los recursos que, según establece el Manual Operativo, podrá estar en un organismo público de uno de los países adheridos al Programa o Iniciativa, un Organismo Iberoamericano, un Organismo internacional con experiencia en el sector abordado por el Programa o Iniciativa o una Asociación o Fundación, pública o privada.
2. Los criterios que el Consejo Intergubernamental considere necesarios respecto del presupuesto: establecimiento de porcentajes para ciertas actividades (gastos de administración, visibilidad, operativos...),
3. En el caso de que el Programa/Iniciativa constituya un fondo para el desarrollo de actividades, se fijarán las características del mismo (cuantía, destino...)

Capítulo 4. DISPOSICIONES FINALES

Referido a asuntos vinculados con el propio Reglamento:

Artículo 1. Entrada en vigor del Reglamento

Artículo 2. Modificación del Reglamento, estableciendo las condiciones para que se produzca dicha modificación (por consenso de todos los países o con un porcentaje de los miembros del Consejo Intergubernamental).

ANEXO XIII

Propuesta de Valorización de Aportaciones No Financieras

1. ¿Qué entendemos por valorización y aportaciones no financieras?

Es importante conceptualizar dos elementos centrales del presente anexo: valorización y aportaciones no financieras.

Valorización. Según la Real Academia Española, el término valorizar posee tres significados que ayudan a clarificar y encuadrar la palabra; asimismo, va de acuerdo al entendimiento y aplicación desarrollado en este documento:

- Valorar (señalar el precio).
- Valorar (reconocer el valor de alguien o algo).
- Aumentar el valor de algo.

En economía, el significado de “valor” depende de las diversas teorías, denominadas teorías del valor. Estas parten de considerar que los recursos son escasos y finitos y que ciertos bienes y servicios no están valorados en el marco de la economía clásica, de ahí que surgieran conceptos y teorías nuevas para incorporar, desde el punto de vista exclusivamente utilitarista, la valorización de los aportes de bienes intangibles (por ejemplo, el ecosistema, ámbito en el que se desarrollaron las primeras metodologías en este sentido).

En este marco, la valoración es la práctica de asignar valor económico a un bien o servicio con el propósito de ubicarlo en el mercado.

Aportaciones no financieras. Son las contribuciones en especie realizadas por los miembros de un Programa o Iniciativa. Estos recursos no son ingresados directamente en las cuentas de los mismos, sino que son operados por las entidades de los países miembros del Programa o Iniciativa. Asimismo, estos recursos siguen la normativa nacional de cada país.

2. ¿Para qué valorar las aportaciones no financieras?

Las aportaciones no financieras son necesarias para contar con una medición homogénea, en todos los Programas e Iniciativas, de las contribuciones que realizan los países, permitiendo el intercambio de información sobre su compromiso con ellos y con la Cooperación Iberoamericana.

Asimismo, la valorización asigna un precio a las aportaciones no financieras con el fin de visibilizar la participación de los países en los Programas e Iniciativas, la experiencia de sus instituciones, el conocimiento acumulado y su capacidad para compartir.

3. ¿Qué valorar?

Como se explica en el punto uno de este anexo, estas páginas desarrollan el concepto de **Valor**

Económico Total (VET), que incorpora todos los valores económicos que resultan del consumo de bienes y servicios en los Programa o Iniciativas, los cuales generan algún nivel de utilidad. El Valor Económico Total de las aportaciones no financieras sería la suma del valor de uso y valor de no uso:

- El valor de uso son los valores, directos e indirectos, generados por una actividad concreta. Por ejemplo, el valor que tiene un seminario de políticas culturales para el Ministerio de Cultura es diferente del valor que le da el Ministerio de Salud, seguramente al primero le sea mucho más útil y le coloque un valor mayor.
- El valor de no uso es el costo de oportunidad de esa actividad, es decir, en lo que se podría colocar el dinero si no se destinara a la actividad analizada.

Este anexo entiende la asignación de un valor monetario como el costo directo o indirecto de cada actividad por los tres tipos de recursos que comprenden las aportaciones no financieras en los Programas e Iniciativas, a saber:

- Recursos Humanos
- Recursos Técnicos
- Recursos Materiales

En la definición de los tipos de recursos y costos a valorizar, se partió del trabajo realizado en la construcción e implementación de metodologías de valorización de la Cooperación Sur-Sur desarrolladas por las Agencias de Cooperación de Brasil, Chile y México, países que en la actualidad aplican una metodología concreta. Esta identificación se da a partir del estudio realizado por el *Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur* (PIFCSS), que valorizan los siguientes elementos: sueldos de funcionarios, boletos aéreos, viáticos, insumos y materiales.

4. ¿Cómo valorar las aportaciones no financieras?

Para obtener el valor total de las contribuciones no financieras de los países miembros de los Programas o Iniciativas, se presenta a continuación la metodología a seguir y las consideraciones generales para su aplicación. Cabe recalcar que este desarrollo se da sobre el supuesto que se maneja en el documento, en donde el valor es medido por el costo o gasto de los tipos de recursos usados en las actividades y coordinación administrativa de los Programas o Iniciativas.

Para valorizar las aportaciones no financieras se parte de una sencilla fórmula general que incorpora los tres tipos de recursos señalados:

$$ANF = RH + RT + RM$$

Siendo,

ANF: Aportaciones No Financieras

RH: Recursos Humanos

RT: Recursos Técnicos

RM: Recursos Materiales

Los Programas o Iniciativas deberán aplicar esta fórmula de acuerdo a la realidad y a los tipos de contribuciones efectivas de los países en un período determinado, el cual coincidirá con la fecha de envío a la SEGIB del informe anual.

En este marco, se pueden obtener tres diferentes aplicaciones de la fórmula: una que incorpora los tres tipos de recursos, otra que trabaja con dos de ellos y, finalmente, una que solo incorpora un tipo de recurso.

La metodología aquí planteada requiere precisar los conceptos sobre los tipos de recursos, rubros y actividades, así como desarrollar una serie de pasos que permitan determinar la valorización de los tres tipos de recursos utilizados.

4.1. Cálculo de costo de Recursos Humanos

¿Qué se entiende por Recursos Humanos?

Se denomina así al personal nombrado, contratado permanente o a tiempo parcial por la entidad que acoge el Programa o la Iniciativa, directamente involucrado en su Unidad Técnica. Este personal puede ser técnico y/o administrativo.

RECUERDE:

Personal Técnico es aquel cuyas labores se relacionan con tareas de formulación y desarrollo de conceptos, teorías y métodos, y asesoramiento o aplicación de los conocimientos en materia de ciencias exactas, biológicas y disciplinas conexas, o en ciencias sociales, humanidades, artes y religión, conforme se señalan en el Clasificador Internacional Uniforme de Ocupaciones de la OIT para los profesionales científicos e intelectuales⁵ (por ejemplo, un/a técnico en gestión cultural).

Personal Administrativo es aquel cuyas labores se relacionan con tareas propias de oficina tales como redacción y/o confección de cartas, comunicaciones y otros documentos, recepción y clasificación de estos, archivo de documentación, mantención de registros de personal y otras que revistan tal carácter, conforme se señalan en el Clasificador Internacional Uniforme de Ocupaciones de la OIT para los empleados de servicios administrativos y los de oficinas⁶ (por ejemplo, un/a secretario/a).

¿Qué pasos hay que seguir para identificar el costo total del recurso humano?

Paso 1: Identificar qué tipo de personal está destinado a la Unidad Técnica del Programa o Iniciativa.

Se realiza un breve análisis del tipo de personal que está destinado a la Unidad Técnica. Para ello, se hace una lista de las tareas que desempeña el personal de los ministerios o instancias gubernamentales en la Unidad Técnica del Programa. En este análisis, no interesa el cargo de dicho personal, sino las tareas y atribuciones que le han sido encomendadas en el marco de la Unidad Técnica.

⁵ <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/stat/isco/isco88/2.htm>

⁶ *ibid*

En este paso debe establecerse el número de personal de acuerdo a su carácter técnico o administrativo. Por ejemplo:

Tareas que realiza en la Unidad Técnica	Tipo de personal	
	Técnico	Administrativo
• Elabora notas conceptuales para seminarios del programa	✓	
• Brinda seguimiento técnico a las contrapartes		
• Optimiza el uso de los recursos		✓
• Compra de pasajes para actividades del Programa		
• Gestiona la documentación del Programa		
Total	1	1

Paso 2: Determinar el número total de horas que este personal destina a trabajos de la Unidad Técnica del Programa o Iniciativa.

En este paso se establece el tiempo, en horas, que la persona dedica en la Unidad Técnica a las tareas encomendadas. Cabe señalar que este tiempo lo conoce o asigna el encargado de la Unidad Técnica del Programa o Iniciativa. Por otro lado, en este paso se toma en consideración la cantidad de personal designada en el ámbito técnico y administrativo:

Tipo de personal	Cantidad de personas (cp)	Tiempo en horas dedicadas al mes (th)	Tiempo Total en horas al mes TTH = cp x th
	(a)	(b)	(c)= (a) x (b)
Técnico	2	160	320
Administrativo	1	15	15

Paso 3: Determinar el costo del personal por hora

El costo del personal por hora se calcula dividiendo el salario mensual de un técnico en el ministerio o instancia gubernamental que acoge la Unidad Técnica del Programa o Iniciativa entre el número de horas al mes que el personal de esta instancia debe trabajar según normativa nacional.

Para este cálculo, en primer lugar, se realizará un análisis de las tareas y funciones que realiza el personal destinado a la Unidad Técnica del Programa (identificado en el paso 1) y se asemejará o identificará en una escala de ingresos o puestos que el ministerio o instancia gubernamental utilice para su propio personal. En caso de existir varias categorías y no poder ajustar las tareas a la escala del país sede, se utilizará el valor intermedio de las escalas (por ejemplo, Ecuador posee 7 categorías de técnicos o profesionales, por lo que se trabajaría con los costos con la categoría 4, que es el nivel intermedio).

En segundo lugar, se identificará el número total de horas al mes que el funcionario en el país sede de la Unidad Técnica debe laborar según normativa nacional (por ejemplo, países como Colombia y Ecuador trabajan 40 horas semanales).

Los costos del personal se encuentran en la moneda del país sede de la Unidad Técnica, aunque en el ejemplo la moneda de uso es el dólar americano.

Tipo de personal	Escala de ingresos	Salario Mensual (moneda del país sede)	Número total de horas al mes según normativa país sede	Costo del personal por hora (ch)
		(d)	(e)	(d)/(e)
Técnico	SP 7	1003,40	160	6,27
Administrativo	SP 1	700	160	4,4

RECUERDE:

La clasificación de puestos difiere de país en país. Generalmente se dispone de escalas de ingresos para las distintas categorías de técnicos y administrativos.

Paso 4: Determinar el costo total del personal que se destina a la Unidad Técnica del Programa o Iniciativa.

Para lograr este último paso, se requieren dos datos que ya se obtuvieron en los pasos anteriores:

- El tiempo total en horas que el personal destina a la Unidad técnica. (Paso 2)
- El costo del personal por hora. (Paso 3)

Finalmente, se debe multiplicar:

$$\text{COSTO TOTAL} = \text{Costo del personal por hora} \times \text{Tiempo Total en horas al mes}$$

Tipo de personal	Costo del personal por hora (ch)	Tiempo total en horas al mes (TTH)	Costo Total CT = ch x TTH
	(g)	(h)	(i) = (g) x (b) x (h)
Técnico	6,27	320	2.006,40
Administrativo	4,4	15	66

Costo total de Recursos Humanos = 2.072,40

4.2. Cálculo de costo de Recursos Técnicos

¿Qué se entiende por Recursos Humanos?

Se denomina así al personal nombrado, contratado permanente o a tiempo parcial por la entidad que acoge el Programa o la Iniciativa, directamente involucrado en su Unidad Técnica. Este personal puede ser técnico y/o administrativo.

RECUERDE:

Las actividades consideradas para el ejercicio de valoración son:

- Seminarios y/o talleres: incluyendo conferencias, presentaciones o reuniones de trabajo sobre un tema específico con el fin de fortalecer capacidades en un área.
- Asistencia técnica: referida a una dinámica de intercambio entre pares, es decir, entre funcionarios de entidades que enfrentan problemáticas comunes y ejercen funciones similares. La asistencia se puede concretar en intercambio de información, evaluaciones conjuntas y prestación de servicios de asesoramiento.
- Consultorías: servicio externo al que los Programas o Iniciativas acuden para resolver un problema específico basándose en la experiencia, habilidad y oficio de un experto.
- Publicaciones: son un escrito impreso, como un libro, una revista, un periódico, etc., que ha sido publicado.

¿Qué pasos hay que seguir para identificar el costo total de los recursos técnicos?

Paso 1: Identificar el tipo y el número de actividades asumidas por algún país miembro del Programa o Iniciativa.

Este paso tiene como objetivo que la persona encargada de la Unidad Técnica del Programa o Iniciativa analice y resuma el tipo de actividades que son pagadas o asumidas por los países miembros del Programa o Iniciativa, cuantificando asimismo su número. Para ello, se aconseja que el encargado de la Unidad Técnica lleve un registro de las actividades por país, lo cual ayudará a imputar la aportación no financiera por cada miembro del Programa o Iniciativa.

Actividades asumidas por países miembros de Programas o Iniciativas	Cantidad de actividades anuales	Países que asumieron actividad
Seminarios y/o talleres	1	El Salvador
Asistencia Técnica	2	México, España
Consultorías	1	Colombia
Publicaciones	3	Uruguay

Paso 2: Determinar el costo de las actividades por tipo de recurso.

En primer lugar, se identifica, por cada actividad, el tipo de recursos que se utiliza; es decir, en cada actividad se considerarán los diferentes gastos asumidos. Así:

- Las actividades de Seminarios y/o talleres tendrán cuatro tipos de recursos: pasajes aéreos, alimentación, hospedaje y materiales. Estos recursos se costean, por ejemplo, para 20 personas y por dos días, período de duración del seminario y/o taller. Todos los costos se valoran en número de días.
- La asistencia técnica utiliza cuatro tipos de recursos: horas técnicas, viáticos, pasajes aéreos e insumos y materiales. Estos rubros son costeados por cantidad de recursos, medidos en número de días, a excepción del rubro horas técnicas cuyo costo unitario se encuentra en horas, por lo que es necesario transformar los 5 días en horas trabajadas según normativa legal. Para el caso del ejemplo (40 horas por 5 días).
En el costo unitario de las horas técnicas se utiliza el monto obtenido en el paso 3 del coste de los recursos humanos (Costo del personal técnico por hora (ch)).
- La actividad de consultoría utiliza un solo rubro, que es el contrato de un experto cuyo valor por día está estimado, por ejemplo, en 220 USD. Este costo unitario varía de acuerdo al precio de mercado que se utiliza en cada uno de los países miembros del Programa o Iniciativa, por lo que se toma como referencia el valor que éste destina a una consultoría dentro de su programación anual. El número de días se estima en 150, el cual representa 5 meses de trabajo del experto.
- La actividad de publicaciones costea un número estimado de texto escrito publicado, que es el monto mínimo que una imprenta edita, multiplicado por el precio de mercado de cada publicación.

Actividades asumidas por países miembros de Programas o Iniciativas	Tipo de recursos	N° de personas por actividad	N° de días / cantidad de recursos	Costo Unitario (USD)	Costo Total del Tipo de Recurso (USD)
		(a)	(b)	(c)	(d) = (a) x (b) x (c)
Seminarios y/o talleres	Pasajes	20	1	1.200	24.000
	Alimentación	20	2	45	1.800
	Hospedaje	20	2	150	6.000
	Materiales	20	1	10	200
	TOTAL				32.000
Asistencia Técnica	Horas técnicas	1	5	6,25 (hora)*	(250
	Viáticos	1	5	200	1.000
	Pasajes	1	1	1.200	1.200
	Insumos y materiales	1	1	100	100
	TOTAL				2.550
Consultorías	Consultor	1	150	220 (día)	33.000
	TOTAL				33.000
Publicaciones	Publicación	1	500	4	2.000
	TOTAL				2.000

* Valor tomado de I. Cálculo de costo de Recursos Humanos (hora día del personal técnico)

RECUERDE:

- El tipo de recursos por cada actividad es el mínimo a costear. Se pueden incrementar los recursos según la necesidad del Proyecto o Iniciativa.
- El número de personas por tipo de recurso y el número de días o cantidad de recursos no varía en la actividad de seminarios y/o talleres. En las otras actividades puede ajustarse de acuerdo a la realidad de cada Programa o Iniciativa.
- Todos los costos unitarios y totales se valoran en la moneda del país sede del Programa o Iniciativa (aunque en el ejemplo utilizamos dólares americanos).
- El costo unitario del rubro horas técnicas se encuentra en horas, por lo que es necesario transformar los 5 días en horas trabajadas según normativa legal. El valor utilizado es el resultado del cálculo de costo de Recursos Humanos (hora día del personal técnico) trabajado en su paso 3.

Paso 3: Calcular el costo anual de los materiales aportados al Programa o Iniciativa

Para obtener esta cifra se multiplica:

$$\text{Costo Total de actividad} = \text{Cantidad de actividades} \times \text{Costo total del tipo de recursos}$$

Para lograr este último paso, se requiere dos datos que ya se obtuvieron en los pasos anteriores:

- Cantidad de actividades asumidas por algún país miembro del Programa o Iniciativa. (Paso 1)
- El costo total del tipo de recursos utilizado en cada actividad. (Paso 2)

Actividades asumidas por países miembros de Programas o Iniciativas	Cantidades de actividades anuales	Costo Total del Tipo de Recurso	Costo Total de Actividad
	(e)	(f)	(g)= (e) x (f)
Seminarios y/o talleres	1	32.000	32.000
Asistencia Técnica	2	2.550	5.100
Consultorías	1	33.000	33.000
Publicaciones	3	2.000	6.000
Costo total de Recursos Técnicos			76.100

4.3. Cálculo de costo de Recursos Materiales

¿Qué se entiende por Recursos Materiales?

Se denomina así aquellos relacionados con bienes muebles, inmuebles, materiales y servicios puestos a disposición del Programa o Iniciativa. Estos recursos son usados para soportar la Unidad Técnica del Programa o Iniciativa y/o para desarrollar actividades propias del Programa o Iniciativa.

RECUERDE:

- Bienes inmuebles son aquellos que tienen existencia real, pueden ser percibidos por los sentidos, y pueden trasladarse de un lugar a otro sin que pierdan su individualidad. Son, por ejemplo, equipos computacionales, maquinarias, mobiliario, vehículos, herramientas, etc.
- Bienes muebles son aquellos que tienen existencia real y pueden ser percibidos por los sentidos, pero no pueden transportarse de un lugar a otro. Son, por ejemplo, las tierras, las minas, edificios, árboles, líneas telefónicas, entre otros.
- Materiales son aquellos que se identifican directamente y se consume en una actividad determinada, por ejemplo, hojas, tóner de impresora, etc.
- Servicios son aquellos que se consumen y desgastan de manera rápida y son necesarios para el funcionamiento de una oficina.

¿Qué pasos hay que seguir para identificar el costo total de los recursos materiales?

Paso 1: Identificar qué material se brinda por cada tipo de bien, material o servicio parte de esta categoría

En primer lugar, se procede a incluir en una lista todos los recursos materiales brindados por el país que acoge la Unidad Técnica, clasificándolos en bienes inmuebles, bienes muebles, materiales y servicios. Esta clasificación ayuda a ubicar el tipo de bien usado y sobre todo aclara que puede valorarse y que no.

En segundo lugar, se ubica la cantidad usada de cada recurso, identificando su frecuencia de uso anual.

La frecuencia puede ser medida en días, semanas, meses y número de veces al año que la Unidad Técnica utiliza el material. Para colocar la frecuencia de uso se analizará cada tipo de bien, material o servicio, así:

- Los bienes inmuebles tendrán una frecuencia de una vez en el año, pero será única en todo el tiempo que se encuentre la Unidad Técnica en un país, ya que cada año no se sustituye este tipo de bienes. Generalmente, los bienes inmuebles tienen una vida útil de 3 a 10 años, dependiendo del tipo de bien.
- Los bienes muebles tendrán una frecuencia de uso medida en meses o en número de veces de uso. En cuanto a la oficina, la frecuencia será mensual medido por un arrendamiento. La línea telefónica será el

único recurso de estos bienes que tendrá una frecuencia similar a la de los bienes inmuebles, es decir, se calcula una sola vez ya que su instalación es única y permanece durante todo el tiempo que la Unidad Técnica esté en funcionamiento.

- En el caso de salones para eventos, su medición de frecuencia será el número de veces que se utiliza el bien, es decir cuántas actividades se realicen utilizando salones brindados por el país sede.
- Los materiales tendrán frecuencias mensuales o medidas en número de veces de uso. Se aconseja que, en la medida de lo posible, el cálculo se realice mensualmente.
- Los servicios tendrán una frecuencia de uso mensual, ya que cada mes se consumen y se pagan de acuerdo al consumo realizado.

Tipo de bien/material/servicio	Recurso material brindado por el país sede	Cantidad usada	Frecuencia de uso anual
Bienes inmuebles	Computadora	1	1 única vez*
	Impresora	1	1 única vez*
	Escritorios	2	1 única vez*
	Teléfono	1	1 única vez*
Bienes muebles	Oficina	1	mensual
	Línea telefónica	1	1 única vez*
	Salón de eventos	1	2 veces
Materiales	Hojas	300	mensual
	Toner de impresora	2	2 veces
Servicios	Agua	1	mensual
	Luz	1	mensual
	Internet	1	mensual

* Se contabiliza y costea una sola vez durante todo el tiempo que dure la Unidad Técnica en un país. Se los valorará en el primer o último año de sede del país.

RECUERDE:

- Que los bienes inmuebles se valorizan una única vez durante todo el tiempo que un país es sede de la Unidad Técnica. El tiempo ideal para realizar su valoración es el primer año de cambio de sede o el último año, tiempo en el cual se traspasa la Unidad Técnica a otro país. En caso que, la Unidad Técnica se encuentre fija en un país, se deberá valorar los bienes inmuebles en el primer año de aplicación de la valoración, es decir, en el primer informe presentado a SEGIB a partir del año de aprobación del Manual Operativo.

- Los recursos identificados en el ejemplo por cada tipo de bien, mueble y servicio son los que se usarán como base para valorizar los recursos materiales en todos los Programas o Iniciativas. Sin embargo, cada Programa o Iniciativa podrá incorporar un nuevo recurso de acuerdo a su realidad, para lo cual tomará en cuenta la correcta clasificación del tipo de recurso.

Paso 2: Calcular el costo anual de los materiales aportados al Programa o Iniciativa

Para obtener esta cifra se multiplica:

$$\text{Costo Total} = \text{Cantidad usada del recurso} \times \text{Frecuencia de uso anual} \times \text{Costo unitario}$$

Los costos unitarios se colocan de acuerdo al precio de mercado en el momento de realizar la valoración y en la moneda del país sede de la Unidad Técnica.

Tipo de bien / material / servicio	Recurso material brindado por país sede	Cantidad usada (c)	Frecuencia de uso anual (f)	Costo unitario (cu)	Costo Anual CT = c + f + cu
		(a)	(b)	(c)	(d) = (a) x (b) x (c)
Bienes inmuebles	Computadora	1	1 única vez	1.100	1.100
	Impresora	1	1 única vez	500	500
	Escritorios	2	1 única vez	250	500
	Teléfono	1	1 única vez	30	30
	TOTAL				2.130
Bienes muebles	Oficina (arriendo)	1	mensual	1.500	18.000
	Línea telefónica	1	1 única vez	100	100
	Salón de eventos	1	2 veces	500	1.000
	TOTAL				19.100
Materiales	Hojas	1	mensual	0,032	115,20
	Tóner de impresora	1	2 veces	250	500
	TOTAL				665,20
Servicios	Agua	1	mensual	50	600
	Luz	1	mensual	100	1.200
	Internet	1	2 mensual	90	1.080
	TOTAL				2.880
Costo total de Recursos Materiales					5.694,30

RECUERDE:

- El costo unitario de los bienes, materiales y servicios se coloca de acuerdo al precio de mercado de los mismos en el momento de valorizarlos y en la moneda del país sede. Se recomienda solicitar proformas en la fecha cuando se realice el informe anual enviado a la SEGIB.

5. Condiciones generales

Para la valorización de las aportaciones no financieras es imprescindible tener en cuenta dos consideraciones generales que marcan su aplicación:

- Para el cálculo de los costos se utilizan **precios reales**, lo cual implica que el procedimiento a seguir será cuantificar el valor de los tipos de recursos según el precio en factura o precio de mercado del país sede de la Unidad Técnica del Programa o Iniciativa. Esto implica que se usará la moneda del país que acoge la Unidad Técnica.
- **Transformación del monto de aportaciones no financieras a euros.** La moneda de reporte y presentación de la información será el euro. Sin embargo, será opcional a la hora de consignar los importes la elección entre Euro (€) y Dólar americano (US\$). Para realizar el cambio entre US\$ y €, se tomará como tipo de cambio el promedio anual oficial del Banco Central Europeo calculado para el periodo 01/01/año a 31/12/año, publicado en la página: <https://www.ecb.europa.eu/stats/exchange/eurofxref/html/eurofxref-graph-usd.en.html>, como ya viene haciéndose en el caso de la Cooperación Sur-Sur, que se incluirá en la plataforma para automatizar el cálculo.

ANEXO XIV

Ficha para el Seguimiento del Plan de Mejora Propuesto a un Programa o Iniciativa tras una Evaluación

Una vez realizada una evaluación, es importante hacer uso de sus resultados y lecciones aprendidas para favorecer la eficacia, calidad y coherencia de la Cooperación Iberoamericana. Este anexo del Manual Operativo pretende, precisamente, verificar que las recomendaciones de una evaluación se traducen en actuaciones de mejora en los Programas e Iniciativas de la Cooperación Iberoamericana, a través de la puesta en marcha y seguimiento de una *Respuesta de Gestión* y un *Plan de Mejora*.

Respuesta de Gestión y Plan de Mejora

La elaboración de un Plan de Mejora supone la concreción de la Respuesta de Gestión. Para ello, la Unidad Técnica y el Consejo Intergubernamental del Programa o Iniciativa evaluado, elaborará una Respuesta de Gestión que contenga comentarios sobre las conclusiones y recomendaciones de la evaluación, argumentando cuáles pueden asumirse y qué acciones de mejora concretas llevarán a cabo (*Plan de Mejora*). A posteriori, el seguimiento de los compromisos asumidos será esencial para verificar si se está contribuyendo de manera efectiva al avance y retroalimentación de la intervención y del sistema en su conjunto.

Se incluye a continuación una propuesta de ficha de *Respuesta de Gestión* y de *Plan de Mejora* y su seguimiento en la que se hace referencia a:

- Las recomendaciones de la evaluación que tienen implicaciones operativas.
- Los actores que deben ponerlas en práctica.
- El programa de mejoras propuesto por los actores responsables.
- La recomendación del gestor de la evaluación.
- El seguimiento correspondiente a la aplicación efectiva de estas mejoras.

PLAN DE MEJORA PARA LA INCORPORACIÓN DE RECOMENDACIONES Y LECCIONES APRENDIDAS Y SEGUIMIENTO

Recomendación de la evaluación

Diseño

Proceso

Participación y Coordinación

Resultados e Impactos

Otras

Actor/área destinataria

Respuesta del actor/área destinataria

Acción de mejora

Objetivo

Indicador

Plazo para la
acción de mejora

Diseño

Proceso

Participación y Coordinación

Resultados e Impactos

Otras

Respuesta Unidad Gestora

Acción de mejora

Objetivo

Indicador

Plazo para la
acción de mejora

Diseño

Proceso

Participación y Coordinación

Resultados e Impactos

Otras

Seguimiento

Fecha

Objetivo

Indicador

Mejoras
conseguidas

Acción de Mejora

Para clarificar la información que debe reflejarse en la Ficha del Plan de Mejora, se indican a continuación las definiciones de los elementos incluidos:

Recomendación de la evaluación: En este apartado se deben exponer, de forma resumida, todas las recomendaciones del informe final de evaluación que requieren de una respuesta operativa.

Actor/área destinataria: Hace referencia a los órganos destinatarios de la recomendación que serán quienes deban aplicarla (Unidad técnica y Consejo Intergubernamental).

Respuesta del actor/área destinataria: En este apartado se incluirá la respuesta del actor/área destinataria de la recomendación (Unidad técnica y Consejo Intergubernamental), en la que se debe abordar, de forma resumida, cuáles pueden asumir dentro de su ciclo de gestión o en futuros ciclos de gestión que desarrollen, estableciendo las acciones concretas dentro del Plan de Mejora que van a llevarse a cabo, así como los correspondientes Objetivos e Indicadores asociados y el plazo para su realización. Es importante que las actuaciones y los objetivos sean realistas para que puedan construirse indicadores verificables para dar seguimiento a su aplicación y medir en cierta forma los resultados o mejoras logradas.

Recomendación Unidad Gestora: En este apartado se presenta, en caso de ser necesario, la recomendación que hace la unidad gestora de la evaluación respecto a las emitidas por la evaluación y las propuestas de los actores implicados, así como sobre los objetivos e indicadores incluidos.

Seguimiento: En este apartado la unidad gestora, junto con el actor/área responsable de la evaluación y sus órganos de gestión involucrados en la evaluación, deberán incorporar la información de seguimiento correspondiente, siguiendo el cronograma que se establezca conjuntamente.

ANEXO XV

Formulario de Presentación de un Proyecto Adscrito

1. DATOS GENERALES

Nombre del Proyecto Adscrito

Área Prioritaria a la que pertenece

Adscripción a uno de los tres Espacios de Cooperación Iberoamericana existentes: Conocimiento, Cultura, Cohesión Social. En el caso de que dicha adscripción no sea posible, señalar el área específica en el que se desarrollará el Proyecto Adscrito.

Objetivo de Desarrollo Sostenible al que contribuye el Proyecto Adscrito

Organización responsable del Proyecto Adscrito

Datos completos de la instancia encargada de la gestión del Proyecto Adscrito. Es necesario indicar el responsable del mismo y, si lo hubiera, el del personal técnico y/o administrativo (nombre, cargo, teléfono, correo electrónico).

Participantes

El Proyecto Adscrito requiere de la participación de organizaciones de, al menos, 3 países de la región (que se encuentren asociadas en una Red/ Federación/ Asociación), o de una única organización con miembros en 3 o más países Iberoamericanos, por lo que habría que explicar claramente este punto para mostrar el cumplimiento de este criterio.

Fecha de presentación a la SEGIB

Fecha de finalización del Proyecto Adscrito

Presupuesto comprometido total

2. RESUMEN EJECUTIVO (máximo 3 páginas)

1. Justificación

Exposición del contexto y el objetivo general del Proyecto Adscrito.

Se considera importante justificar el valor añadido para la Cooperación Iberoamericana del Proyecto Adscrito, su contribución al desarrollo y la pertinencia de las acciones que se van a desarrollar.

2. Objetivos, Resultados y Líneas de Acción

Descripción resumida de:

- El objetivo general y los objetivos específicos del Proyecto Adscrito.
- Los resultados que se pretenden lograr.
- Las principales Líneas de Acción que se impulsarán para obtener los objetivos y resultados previstos.

3. Resumen presupuestario (por componentes)

Explicación general sobre el gasto operativo y el coste que tendrán las Líneas de Acción y sus actividades.

3. DOCUMENTO DE FORMULACIÓN DEL PROYECTO ADSCRITO

NOMBRE DEL PROYECTO ADSCRITO

1. Contexto y Justificación del Proyecto Adscrito

Contexto general que justifica la pertinencia del Proyecto Adscrito que se propone.

Valor añadido para la Cooperación Iberoamericana del Proyecto Adscrito y aportaciones al desarrollo de la región.

Descripción de los principales problemas que se pretenden abordar y del impacto que tendrá el Proyecto Adscrito en la solución de los mismos.

Para garantizar un adecuado enfoque de género, será importante identificar cómo el problema que se pretende resolver afecta de manera diferenciada a mujeres y hombres, y cómo el Proyecto Adscrito tiene en cuenta esas diferencias en las soluciones propuestas.

2. Principios rectores del Proyecto Adscrito

Base política y principios acordados entre los participantes que servirán de orientación al Proyecto Adscrito y a sus líneas de acción.

3. Organización responsable del Proyecto Adscrito y participantes

Información detallada sobre la organización o instancia responsable del Proyecto Adscrito y del personal que trabajará en ella.

4. Participantes

Indicar los datos de las organizaciones, o de las sedes de una misma organización, que conforman el Proyecto Adscrito.

En el caso de que entre los participantes existan gobiernos regionales y/o locales, será necesario indicar la Dirección o Departamento concreto de dicho gobierno, los datos de la persona de contacto en él y su cargo.

5. Destinatarios del Proyecto Adscrito (directos e indirectos)

Descripción de las instituciones o grupos de población a los que se dirige el Proyecto Adscrito, considerando tanto a los directos como a los indirectos.

Desagregación de los destinatarios por sexo, etnia y edad.

6. Objetivos

6.1. Objetivo General

Objetivo global que se quiere alcanzar con el Proyecto Adscrito.

Situación deseable a la que el Proyecto Adscrito contribuirá en el medio/largo plazo.

6.2. Objetivos Específicos

Se describirán en términos concretos los objetivos a alcanzar con el Proyecto Adscrito, vinculándose cada uno de ellos a Resultados verificables.

Al establecer los objetivos y resultados del Proyecto Adscrito, los proponentes deberán asegurar un adecuado enfoque de género, garantizando que el Proyecto Adscrito impulse una mayor igualdad entre mujeres y hombres y contribuya a mejorar y garantizar los derechos de las mujeres. Para ello, será necesario tener en cuenta el diferente impacto (positivo o negativo) de los objetivos planteados en la vida de las mujeres y el disfrute de sus derechos. En el caso de considerarse necesario, también podrá incluirse un objetivo específico que refleje cómo la intervención contribuye a eliminar las desigualdades de género. Así mismo, será importante que los resultados esperados prevean una distribución equitativa entre mujeres y hombres de los beneficios de la intervención.

Del mismo modo, considerando la importante presencia de comunidades indígenas y afrodescendientes en el espacio iberoamericano, al establecerse los objetivos y resultados del Proyecto Adscrito los proponentes tendrán que velar para asegurar una adecuada articulación con las diferentes culturas y pueblos a los que afecte el desarrollo de éste. El Proyecto Adscrito podrá aplicar acciones directas con estos grupos si fuera percibido como necesario.

7. Resultados esperados

Líneas de Acción y Actividades

El documento de formulación explicará claramente los **Resultados** que se lograrán con el desarrollo del Proyecto Adscrito, las principales **Líneas de Acción** y las actividades más relevantes en cada una de ellas.

Para asegurar un adecuado enfoque de género, el Proyecto Adscrito deberá referirse a las Líneas de Acción y/o actividades necesarias para favorecer el acceso de las mujeres a los recursos y beneficios propuestos por él. Para ello, el POA deberá contar con actividades, dotadas de presupuesto específico, dirigidas a mejorar la igualdad entre hombres y mujeres.

Del mismo modo, con el objetivo de garantizar la integración de la perspectiva multicultural, el Proyecto Adscrito incorporará las Líneas de Acción y/o actividades estimadas convenientes para asegurar la presencia de las comunidades a las que afecte éste, incluyéndolas en el POA con presupuesto específico.

8. Metas e Indicadores de Seguimiento y de Resultado

Para garantizar el avance en la consecución de los resultados previstos y el logro de los objetivos fijados por el Proyecto Adscrito, el documento de formulación contará con una batería de indicadores

objetivamente verificables:

- Que ofrecerán información sobre el cumplimiento de las actividades, la ejecución del presupuesto y la evolución del Proyecto Adscrito.

- Que medirán el cumplimiento de los resultados y objetivos y su efecto sobre los beneficiarios.

Los indicadores propuestos deberán contemplar una adecuada transversalidad de género, que permita verificar los avances logrados por el Proyecto Adscrito en la igualdad entre mujeres y hombres. Para ello se construirán indicadores específicos de género, tanto para el cumplimiento de las actividades, como para el logro de resultados y objetivos.

De la misma forma los indicadores deberán contemplar una adecuada perspectiva multicultural permitiendo verificar los avances logrados por el Proyecto Adscrito en esta dimensión. Para ello, será imprescindible que los indicadores aparezcan desagregados por grupo cultural, incluyendo indicadores específicos cuando sea posible.

9. Cronograma general de ejecución del Proyecto Adscrito

Se incluirá un cronograma general del Proyecto Adscrito que dé cuenta de la secuencia en la ejecución de las actividades que permitirán el logro de los objetivos y resultados previstos.

10. Presupuesto general del Proyecto Adscrito

El presupuesto deberá reflejar gastos previstos para cada uno de los años de duración del Proyecto Adscrito.

Los gastos deberán incorporar tanto las actividades de carácter operativo, como las vinculadas a la ejecución de las actividades (el Anexo XI incluye un modelo de presupuesto).

11. Sinergias y articulación con la Conferencia Iberoamericana. Participación de otros actores

Según se explicita en el apartado 3.2. II. g) de este Manual Operativo, para lograr una coordinación efectiva entre todos los actores que participan en la Cooperación Iberoamericana, el documento de formulación deberá hacer referencia a la articulación prevista con:

- Otros Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos Iberoamericanos (pertenezcan o no al mismo Espacio)

- Los Organismos de la Conferencia Iberoamericana, las instancias de la Conferencia Iberoamericana (Responsables de Cooperación y Reuniones Ministeriales Sectoriales, Foros) que correspondan en cada caso y con las Redes y los Proyectos Adscritos Iberoamericanos

- Otros actores no adscritos a la Cooperación Iberoamericana:

- Programas no iberoamericanos que trabajen en temáticas similares

- Otros países y organismos, especialmente de los que tienen el estatus de Observador Asociado u Observador Consultivo en la Conferencia Iberoamericana.

- Organizaciones sociales, organismos internacionales y otros actores relevantes activos en el sector del que se trate.

13. Visibilidad del Proyecto Adscrito

El documento de formulación hará referencia a la estrategia de visibilidad pensada por el Proyecto Adscrito para difundir su actividad y resultados siguiendo las directrices marcadas en el *Plan Estratégico de Visibilidad de la Cooperación Iberoamericana*.

14. Plan Operativo Anual correspondiente al primer ejercicio del Proyecto Adscrito

El Manual Operativo, para asegurar el logro de los objetivos y resultados previstos, exige a cada Programa la elaboración de un Plan Operativo Anual (POA) que recoja las actividades a ser ejecutadas, el calendario y el presupuesto.

ANEXO XVI

Formulario de Ampliación de un Proyecto Adscrito

1. DATOS GENERALES

Nombre del Proyecto Adscrito

Nueva fecha de finalización

Presupuesto comprometido
total para el período de
ampliación (€ / \$)

2. JUSTIFICACIÓN DE LA AMPLIACIÓN DEL PROYECTO ADSCRITO

I. Razones que justifican la ampliación de la duración del Proyecto Adscrito

II. Resultados esperados

Líneas de Acción y Actividades

III. Metas e Indicadores de Seguimiento y de Resultado

IV. Cronograma general de ejecución del Programa/Iniciativa/Proyecto Adscrito

V. Plan Operativo Anual del primer ejercicio del Proyecto Adscrito

ANEXO XVII

Reestructuración de las Oficinas Subregionales de la SEGIB en América Latina

I. CONTEXTO

Esta propuesta se realiza a la luz de la Resolución sobre la Renovación de la Conferencia Iberoamericana adoptada por los países miembros en la XXIII Cumbre Iberoamericana (Panamá, 18 y 19 de octubre 2013) que conlleva para la SEGIB la necesidad de encarar un proceso de renovación y adecuación de su funcionamiento, organización y financiamiento.

El documento recoge las recomendaciones del non-paper distribuido por la SEGIB el 15 de abril, incorpora las “Recomendaciones sobre funciones de las Oficinas Regionales” formuladas por la Secretaría Pro Témpore, con apoyo del Grupo de Trabajo conformado a tal efecto por los Responsables de Cooperación, y circulado el pasado 25 de Junio, incorpora los insumos recibidos en la I Reunión Extraordinaria de Coordinadores Nacionales y Responsables de Cooperación realizada en México en los días 12 y 13 de mayo y en la I Reunión Ordinaria de CN y RC realizada en Madrid, en los días 23 y 24 de julio y los comentarios de los países recibidos posteriormente.

II. PROPUESTA DE DESCONCENTRACIÓN⁷

II.1 Elementos que sustentan la propuesta

De la revisión de experiencias de regionalización en otras instituciones públicas y multilaterales se desprende que las principales ventajas de los procesos de desconcentración institucional son:

- Asegurar que los programas de trabajo, roles y mensajes de las instituciones reflejen las demandas y las necesidades de todos sus miembros y de los actores en el terreno y que, por lo tanto, mantengan su carácter multilateral y una visión integrada y dinámica de sus objetivos.
- Mejorar la articulación y participación de los países en las distintas regiones/subregiones permitiendo una mayor complementariedad de los roles de la sede y de las oficinas.
- Promover una mayor coordinación de las subregiones al interior de la organización, especialmente con la sede y una mayor complementariedad de los roles de la sede y de las Oficinas.
- Maximizar la utilización de los recursos.
- Mejorar la rendición de cuentas y el seguimiento y la evaluación de los programas.

En el ámbito particular de lo iberoamericano, la desconcentración contribuye adicionalmente a:

- Dar una mayor presencia territorial de la SEGIB en América Latina y un mayor equilibrio entre Latinoamérica y la Península Ibérica.

⁷ Se entenderá por desconcentración el traspaso del ejercicio de competencias a un órgano administrativo jerárquicamente dependiente.

- Responder de manera integral a los mandatos emanados de los países miembros de la Conferencia Iberoamericana.
- Permitir una mayor visibilidad y comunicación de las actividades y programas del espacio Iberoamericano.
- Fortalecer el modelo de la cooperación iberoamericana.
- Fortalecer la cooperación Sur-Sur.
- Potenciar una mayor proyección del espacio iberoamericano.

Para cumplir con lo anterior y a fin de responder a las recomendaciones recibidas de parte de los países, las Oficinas Subregionales deberán:

- Cubrir todos los países de la región.
- Insertarse adecuadamente en la estructura orgánica de la SEGIB.
- Contar con un claro mandato institucional y definición de funciones y responsabilidades que sean relevantes y tengan visibilidad e impacto en el espacio subregional y regional.
- Tener Planes Anuales de Trabajo con sus respectivos objetivos y resultados, establecidos e integrados en el Presupuesto-Programa de la SEGIB, aprobado por la Conferencia de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Financiero.
- Contar con una normativa homogénea y procedimientos internos establecidos.

La propuesta de desconcentración de la SEGIB parte del compromiso asumido por la Secretaría General Iberoamericana de fortalecer y profundizar la cooperación iberoamericana que la reconoce como un modelo y ejemplo de cooperación y cuyas principales características son:

- La apropiación por parte de los países de los programas.
- Su carácter desconcentrado y horizontal.
- Su flexibilidad: los países se adhieren a los programas según sus prioridades.
- Todos los países son considerados cooperantes
- Promueve el intercambio de experiencias.

Para lograr lo anterior, es necesario solventar las dificultades que los Responsables de Cooperación identificaron como obstáculos para el desarrollo de los programas en el contexto de la discusión del marco jurídico-administrativo a saber:

- Falta de solidez y previsibilidad financiera.

- Falta de personería jurídica de los programas.
- Limitaciones jurídicas de las unidades técnicas.
- Limitada coordinación con los Responsables de Cooperación.

II.2 Funciones clave

En este marco, las funciones principales de las Oficinas Subregionales son:

1) Apoyo al cumplimiento de los mandatos de la Conferencia Iberoamericana

- Generar una mayor capacidad de respuesta y apoyo a los Coordinadores Nacionales, sin que ello conlleve una intermediación en la relación directa que los Coordinadores Nacionales mantienen entre sí con la sede central de la Secretaría General.
- Prestar mayor apoyo institucional, técnico y administrativo en las reuniones ministeriales, sectoriales y foros regionales con el fin de asegurar una mayor efectividad y un mayor nivel de representación y presencia regional.
- Representar, siempre que sea necesario, a la Secretaría General Iberoamericana y a otras autoridades de la SEGIB en actividades en la subregión.
- Lograr mayor articulación y sinergias con otros organismos regionales y subregionales en las actividades que se desarrollen en la región, con el fin de evitar duplicación de acciones.
- Lograr una mayor complementariedad y apoyo en el seguimiento de acuerdos y convenios interinstitucionales de la SEGIB con organizaciones internacionales del ámbito regional o subregional.
- Construir mayores sinergias con otros organismos y mecanismos de integración subregional en cumplimiento de los mandatos emanados de la Conferencia Iberoamericana.

2) Apoyo y seguimiento a la cooperación iberoamericana y a la cooperación Sur-Sur⁸

- Apoyar la cooperación iberoamericana, al igual que las tareas del Programa Iberoamericano del Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur (PIFCSS).
- Contribuir a mantener y promover un modelo de cooperación iberoamericana integral que no signifique un fraccionamiento de los Programas por subregiones.
- Apoyar a los Responsables de Cooperación, cuando éstos lo soliciten, en el relacionamiento con los Puntos Focales de los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos en los cuales participen los países de la subregión.
- Proporcionar apoyo específico en temas de gestión institucional y de administración a las Unidades Técnicas o la Presidencia de los Comités Intergubernamentales, definidos en el Manual Operativo de la Cooperación Iberoamericana, que se encuentre en la subregión, cuando éstos así lo soliciten.

⁸ El Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur es uno de sus programas emblemáticos de la cooperación iberoamericana.

- e. Participar en los Comités Intergubernamentales que se lleven a cabo en la Subregión y en los Comités ejecutivos de los Programas, en este último caso cuando así sea solicitado por sus países miembros.
- f. Apoyar a la sede en las tareas de monitoreo y seguimiento y en la implementación del Manual Operativo de los Programas de Cooperación.
- g. Promover siempre y cuando sea solicitado por los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos la participación de los países o entidades en los mismos.
- h. Recibir cuotas destinadas a los Programas, Iniciativas, Proyectos Adscritos y Redes Iberoamericanas y efectuar la gestión administrativa y financiera de su presupuesto, si así lo acordaran con la SEGIB y lo solicitaran los países o entidades participantes, a través de las instancias propias de decisión de cada uno de los Programas, Iniciativas, Proyectos Adscritos y Redes.
- i. Movilizar recursos de otras fuentes, para los Programas e Iniciativas en los que participen los países de la subregión, de acuerdo con la normativa de la SEGIB y con la previa anuencia de los Responsables de Cooperación de países involucrados en el programa o iniciativa.
- j. Contribuir a la articulación de los tres espacios iberoamericanos de Cooperación, mediante la promoción del conocimiento y las sinergias entre los Programas e Iniciativas de la subregión y de éstos con los Responsables de Cooperación, los otros organismos iberoamericanos, y las redes iberoamericanas inscritas en el Registro de Redes.
- k. Difundir la identidad y el acervo iberoamericano y apoyar la comunicación y visibilidad de los Programas, Iniciativas y Proyectos adscritos de la región.
- l. Difundir información sobre cooperación internacional al desarrollo de utilidad para los países de cobertura, así como canalizar los resultados y debates de mayor relevancia que se generan en los diversos foros internacionales que se celebren en los países donde den cobertura.

3) Apoyo a los esfuerzos de integración estratégica con los organismos iberoamericanos

- a. Promover una vinculación y coordinación efectiva y periódica entre la SEGIB, los Coordinadores Nacionales y Responsables de Cooperación, los Programas e Iniciativas, las redes iberoamericanas y los demás organismos del espacio iberoamericano (OEI, OISS, OIJ, COMJIB), en consonancia con lo establecido en el documento “Integración Estratégica de los Organismos Iberoamericanos en la Conferencia Iberoamericana”.
- b. Implementar medidas operativas que permitan realizar ahorros y racionalizar el uso de recursos disponibles particularmente en el aprovechamiento de los espacios físicos, servicios, programas conjuntos y comunicación.
- c. Implementar medidas que potencien la visibilidad común del sistema iberoamericano.

II.3 Cobertura Geográfica

Es necesario brindar cobertura geográfica a toda la región asegurando, al mismo tiempo y sin que ello

signifique incremento en el presupuesto total de la SEGIB, mayor calidad de respuesta por parte de la SEGIB a las demandas de los países miembros.

En este sentido, con miras a optimizar el uso de los recursos disponibles y aprovechando, en la medida de lo posible, las facilidades ya existentes, se mantendrá tres oficinas: una en Montevideo (que atenderá a Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay); otra en Lima (que atenderá a Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela) y una tercera, con sede por definir, para México, el Caribe y Centroamérica (que atenderá a Costa Rica, Cuba, El Salvador, Honduras, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá y República Dominicana).

El proceso de cierre, cuando sea el caso, se llevará a cabo a través de la liquidación de los activos y pasivos de la Oficina (indemnizaciones del personal, cancelación de los contratos de mantenimiento y servicios, enajenación de vehículos y mobiliario, etc.), confeccionándose el correspondiente balance de liquidación, que será sometido a control de la fiscalización interna de la SEGIB o a la comprobación de un auditor externo. Del inicio y conclusión del proceso, se dará información a los Coordinadores Nacionales y Responsables de Cooperación.

II.4 Estructura Mínima

Contempla las siguientes posiciones:

- Director, responsable de la gestión general, de la conducción política de la Oficina y de la interlocución con las instancias de los países que abarca su acción.
- Gerente de Programas e Iniciativas, responsable de la interlocución con los Programas, Iniciativas, Proyectos Adscritos y Redes y con las instancias de cooperación de los países de su ámbito de acción.
- Asistente Administrativo.
- Secretaria.

El Director de la Oficina será contratado internacionalmente por un periodo de no más de tres años, renovables por un período no mayor de 5 años y por concurso público. El resto del personal será contratado localmente, por concurso público y por un periodo no mayor de tres años, renovables de acuerdo a las necesidades de la oficina y a la disponibilidad presupuestaria, tomándose en cuenta particularmente a nacionales de los países cubiertos por la Oficina. El Presupuesto-Programa Anual de la SEGIB contendrá la relación de puestos de trabajo de las Oficinas Subregionales.

II.5 Financiamiento

Una vez acordado el esquema de desconcentración por parte de los países se avanzará en posibles escenarios de costos, manteniendo el principio expuesto por la Secretaria General Iberoamericana de que los costos de las oficinas no significarán en ningún caso un aumento del presupuesto total ordinario de la SEGIB, sino que serán absorbidos dentro del monto máximo de presupuesto acordado por los países.

II.6 Mecanismos de articulación

A continuación se detallan las instancias de articulación y coordinación tanto interna (con la sede de la SEGIB en Madrid) como externa (con los Coordinadores Nacionales y los Responsables de Cooperación):

1) Con la sede de Madrid:

- El Director de la Oficina reporta sus acciones al Secretario Adjunto Iberoamericano y coordina sus acciones en materia de cooperación también con el Secretario para la Cooperación Iberoamericano.
- El Gerente de Programas e Iniciativas reporta al Director de la Oficina y coordina sus acciones con los encargados de las unidades operativas de la Secretaría para la Cooperación de la SEGIB.
- Los Directores de las oficinas participarán (de forma virtual) en el Comité de Dirección de la SEGIB una vez por mes.
- El Director y del Gerente participarán en reuniones de trabajo con los equipos de la Secretaría Adjunta y de la Secretaría de Cooperación.

2) Con los países miembros:

- El Director de la Oficina informa y mantiene estrecha relación con los Coordinadores Nacionales y Responsables de Cooperación de los países de la subregión.
- El Gerente de Programas e Iniciativas coordina sus acciones con los Responsables de Cooperación de los países de la subregión y celebrará con ellos reuniones anuales, siendo al menos una presencial y otra virtual.

II.7 Marco de actuación: herramientas clave del trabajo de las Oficinas

Para reglamentar el funcionamiento de las Oficinas así como para asegurar la adecuada coordinación y articulación con la sede de Madrid y con los países miembro se propone:

- Una normativa que, con fundamento en los mandatos y elaborada en consulta con los países miembros, detalle las funciones de las oficinas, de su Director y demás funcionarios, los procedimientos internos y los mecanismos de coordinación e interacción con la sede de Madrid.
- Integración de las Oficinas en el Presupuesto-Programa Ordinario de la SEGIB.
- Planes Anuales de Trabajo con sus respectivos objetivos y resultados, establecidos e integrados en el Programa de Trabajo de la SEGIB
- Informes de Ejecución, como parte de un mecanismo de rendición de cuentas, de los recursos gestionados que contribuyan, con los datos de la subregión, a los informes periódicos que presente la SEGIB.

- Plan Operativo Anual (POA) para cada Oficina Subregional, alineado con el Plan Operativo General Anual (POGA) de la Secretaría de Cooperación de la SEGIB, aprobado este último en las reuniones ordinarias de Responsables de Cooperación, tal como queda establecido en el Documento de Lineamientos para la Renovación de la Cooperación Iberoamericana.
- Un procedimiento de vinculación estrecha con los Coordinadores Nacionales y Responsables de Cooperación de los países que estén bajo cobertura de cada una de las Oficinas Subregionales.

II.8 Periodo de evaluación de su desempeño

Además de las evaluaciones regulares y anuales de cada una de las Oficinas, a ser realizadas por Coordinadores Nacionales y Responsables de Cooperación, se establece un período de tres años, a partir de 2015, para evaluar el desempeño general del nuevo modelo de trabajo de las Oficinas Subregionales, luego del cual podrá determinarse si se modifica o no el modelo propuesto.

Andorra Bolivia Colombia Cuba R. Dominicana El Salvador Guatemala México Perú Panamá Uruguay
Argentina Brasil Costa Rica Chile Ecuador España Honduras Nicaragua Portugal Paraguay Venezuela



Con el apoyo de:

