



Documento orientativo sobre el procedimiento metodológico para la evaluación de proyectos y el examen de medidas de cooperación técnica de continuación por encargo del BMZ

Anexo 2 de la Guía para la preparación de medidas de cooperación técnica por encargo del BMZ



cooperación
alemana

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

AVISO LEGAL

publicado por

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Domicilios de la Sociedad

Bonn

Friedrich-Ebert-Allee 40

53113 Bonn, Alemania

T +49 228 44 60-0

F +49 228 44 60-17 66

I www.giz.de

Eschborn

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5

65760 Eschborn, Alemania

T +49 6196 79-0

F +49 6196 79-1115

Responsable de Reproducción

Proyecto de cooperación para el fortalecimiento institucional de la AMEXCID

Luiz Ramalho

luiz.ramalho@giz.de

Versión

Agosto 2014

El documento se reproduce como parte de la Colección de Textos Selectos sobre Monitoreo y Evaluación de la Cooperación Alemana, sin fines de lucro o comerciales.

México, D.F. Febrero 2015

Documento orientativo sobre el procedimiento metodológico para la evaluación de proyectos y el examen de medidas de cooperación técnica de continuación por encargo del BMZ

Anexo 2 de la Guía para la preparación de medidas de cooperación técnica por encargo del BMZ

ÍNDICE

Introducción	6
--------------	---

I Examen y preparación de una medida (de continuación) de cooperación técnica	7
---	---

II La evaluación del proyecto	10
-------------------------------	----

III Desarrollo de la evaluación del proyecto en combinación con el examen de una medida de continuación	14
---	----

IV Productos de la evaluación del proyecto y el examen de una medida de continuación	16
--	----

V. El ciclo estratégico describe un procedimiento genérico en el desarrollo de una estrategia	17
---	----

VI Pasos de la evaluación del proyecto y del examen de la medida de continuación	18
--	----

Análisis de la situación actual en el sector examinado	18
--	----

Paso estratégico 1: Analizar la situación actual en el marco de la evaluación	18
---	----

1.1 Analizar la situación actual – comentario del proyecto o programa sobre los patrones y tendencias sociales	19
--	----

1.2 Analizar la situación actual – comentario del proyecto o programa sobre los procesos relevantes en el sistema contraparte	22
---	----

1.3 Analizar la situación actual – comentario del proyecto o programa sobre los actores relevantes en el sistema contraparte	23
--	----

1.4 Analizar la situación actual – comentario del proyecto o programa sobre el análisis FODA del sistema contraparte	25
--	----

1.5 Comentario del proyecto o programa sobre el modelo de resultados	27
--	----

1.6 Comentario sobre la estructura de conducción	28
--	----

1.7 Comentario sobre la estrategia de desarrollo de capacidades	29
---	----

1.8 Autoapreciación según los factores de éxito de Capacity WORKS	30
---	----

1.9 Lista de verificación vinculante para la evaluación de los criterios de la CAD-OCDE	30
---	----

Definición del objetivo de la medida de continuación y de su estrategia de desarrollo de capacidades	32
Paso estratégico 2: Idear opciones	34
Paso estratégico 3: Elegir una opción	35
Paso estratégico 4: Definir la estrategia	37
4.1 Modelo de resultados	37
4.2 Deducción de la estrategia de desarrollo de capacidades	41
Definición de los aportes e instrumentos de la medida de continuación	43
4.3 Aportes, empleo de instrumentos y estimación aproximada de costos	44
4.4 Elaboración de la matriz de resultados	48
Paso estratégico 5: Integración en el proceso de gestión	49

VII Informe de evaluación, informe breve y control de calidad	50
---	----

INTRODUCCIÓN

La presente guía describe el procedimiento metodológico para llevar a cabo evaluaciones de proyecto en combinación con el examen de medidas de continuación. Supone, por tanto, la operacionalización del paso 3 de la Guía para el examen de medidas de cooperación técnica en las operaciones por cuenta del BMZ. Siguiendo el modelo de la guía para el examen del proyecto o programa nuevo, la presente Guía completa el contenido de aquella incorporando capítulos y contenidos específicos relativos a la evaluación del proyecto. A diferencia del procedimiento para la concepción del proyecto o programa nuevo, el examen de una medida de continuación empieza con la evaluación del proyecto, cuya función es, por un lado, proporcionar enseñanzas importantes para el proceso ulterior, y por otro, medir el éxito del proyecto o programa en curso según los criterios CAD-OCDE. Ambos elementos la evaluación del proyecto y el examen de la medida de continuación se llevan a cabo simultáneamente y en la práctica están íntimamente interconectados.

En el caso que no está planificado la implementación de una medida de continuación, se realiza la evaluación del proyecto (PEV) en calidad de una evaluación final. En este caso solamente los capítulos II hasta IV (en el último solamente hasta el paso estratégico 1) sirven como orientación.

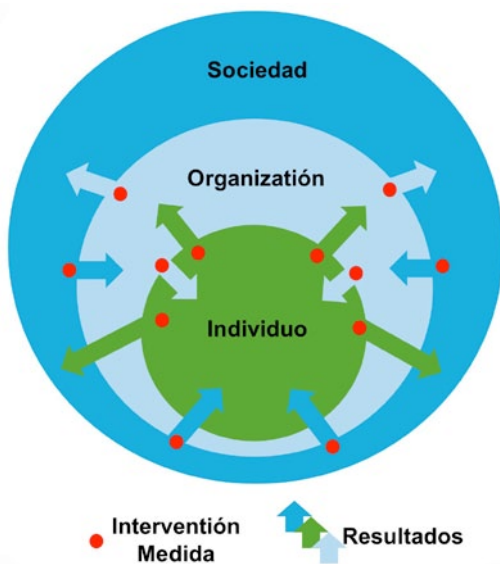
Para empezar, se abordan en detalle los contenidos centrales del examen de una medida de continuación (capítulo I) y de la evaluación del proyecto (capítulo II). A ello le siguen diversas indicaciones sobre el desarrollo y los participantes (capítulo III), los productos del examen (capítulo IV) y el encuadre de los pasos del examen en el ciclo estratégico (capítulo V). A continuación se describen los diferentes pasos de la evaluación de un proyecto en combinación con el examen de una medida de continuación (capítulo VI). Por último, se examina la estructura y el contenido del informe de evaluación (capítulo VII).

Tanto en el diseño de la evaluación como del examen hay que tener en cuenta eventualmente las pautas especiales de política de desarrollo que establece el comitente. Esto puede suponer en casos particulares requisitos adicionales que no se han tenido en cuenta en la presente Guía.

I. EXAMEN Y PREPARACIÓN DE UNA MEDIDA (DE CONTINUACIÓN) DE COOPERACIÓN TÉCNICA

El examen constituye el elemento fundamental en la preparación de una medida de cooperación técnica. Es un proceso conjunto entre la GIZ y la contraparte, en el cual se elaboran los contenidos básicos del proyecto o programa. El procedimiento metodológico del examen tiene una importancia decisiva para la calidad de las conclusiones, por lo que abordaremos este aspecto en profundidad.

condiciones dinámicas. Esta concepción se refleja a lo largo de todo el proceso de examen como una especie de “hilo conductor”. Para poder desarrollar estrategias realistas de desarrollo de capacidades (CD por sus siglas en inglés) en el marco del examen, es preciso entender y tener en cuenta los resultados y las interacciones de las intervenciones dentro y entre los niveles sociedad organización individuo (generalmente como parte de una organización).



El procedimiento metodológico se basa en el concepto de estrategia, el mismo sobre el que se fundamenta el modelo de gestión Capacity WORKS y el enfoque metodológico [análisis de capacidades](#)¹ de la GIZ .

Apoyar procesos de desarrollo de capacidades en la contraparte exige una estrategia orientada al contexto político, económico y social del proyecto o programa. Por eso, cada proyecto o programa necesita una **estrategia de desarrollo de capacidades**² adaptada al objetivo propuesto y a los resultados esperados. A su vez, ésta será la base para el enfoque metodológico y el empleo de instrumentos.

El procedimiento metodológico se guía básicamente por la concepción del desarrollo de capacidades de la GIZ, como proceso por el cual se fortalecen las capacidades de las personas, organizaciones y sociedades para forjar su propio desarrollo a largo plazo y adaptarse a unas

La **trilogía del desarrollo de capacidades** refleja este modo de proceder:

El punto de partida para cualquier cambio promovido por un proyecto o programa es el

¹ El “Análisis de capacidades” es una oferta específica de servicios de asesoramiento del departamento sectorial concebida para abordar cuestiones estratégicas especiales. Se trata de un análisis en profundidad de la situación actual según una lógica político-económica, similar al análisis de contexto obligado en países con elevada demanda de procesos de paz y seguridad. Cuando hay una demanda especial de desarrollo estratégico puede ser útil combinar el análisis de capacidades con un examen.

² En los proyectos o programas cuyo objetivo no es el desarrollo de capacidades se puede optar, en concertación con el superior jerárquico o la superior jerárquica, por una estrategia orientada a las necesidades de la modalidad de prestación respectiva (proyectos de construcción, servicios de logística, etc.).

funcionamiento actual y los cambios esperados del sector en cuestión. Se entiende por sector o sistema contraparte pertinente³ un campo de acción social en el cual deben integrarse a largo plazo y de forma sostenible los cambios impulsados por el proyecto o programa a modo de innovaciones.

Para comprender el funcionamiento del sistema contraparte es preciso conocer, entre otros, sus

objetivos, las estrategias existentes, los patrones y tendencias sociales, los actores importantes y sus intereses, así como los procesos, estructuras y reglas formales e informales. Se trata de hacer un análisis de la situación actual en el sector, para apreciar las capacidades a nivel individual, de las organizaciones y de la sociedad que son necesarias para conseguir los cambios esperados en el sistema contraparte (parte derecha de la gráfica).

Concebir los resultados desde la perspectiva del sector: trilogía del desarrollo de capacidades (CD)



- 3

Aportes e instrumentos

 - ¿Qué combinación de modalidades de prestación / productos / instrumentos es apropiada?
- 2

Estrategia de CD del proyecto

 - ¿Dónde habría que intervenir?
 - ¿Dónde obtenemos el mayor efecto palanca para alcanzar los resultados?
- 1

Análisis de la situación actual en el sector

 - ¿Qué (sub)sector examinamos?
 - ¿Cómo funciona?
 - ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?

La medida de cooperación técnica representa un sistema de cooperación limitado en el tiempo (parte central de la gráfica), destinado a apoyar los cambios intencionales en el sector. Su diseño debe ser coherente con la lógica y las posibilidades de cambio del sistema contraparte, a fin de poder impulsar en él cambios sostenibles.

La concepción del proyecto o programa se realiza partiendo del análisis de la situación actual y se visualiza en el modelo de resultados: ¿qué objetivos y resultados son viables en este contexto? ¿Quién ha de cambiar qué para alcanzar los objetivos

y resultados esperados? ¿Qué actores, procesos, estructuras y reglas se ven afectados por el cambio? ¿Quién ha de aprender qué y a qué nivel para que los cambios esperados arraiguen de modo sostenible en el sistema contraparte?

El proyecto o programa reúne y coordina los diferentes aportes de los socios de cooperación involucrados (parte izquierda de la gráfica). Estos aportes pueden ser de diversa índole: recursos financieros, trabajo de colaboradores y colaboradoras, servicios o conocimientos. Se trata de aprovechar de manera inteligente los recursos

³ En adelante, los conceptos de sector y sistema contraparte pertinente se utilizan como sinónimos.

existentes, que los socios de la cooperación ponen a disposición normalmente desde su organización.

Para el diseño de un examen esto implica tres elementos esenciales:

a) Análisis de la situación actual en el sector, incluyendo una mirada retrospectiva a la experiencia en la implementación del proyecto o programa:

en el caso del examen de una medida de continuación, el análisis se nutre de las experiencias derivadas de la implementación, cuyas enseñanzas aportan una base indispensable que se utilizará en el marco de la evaluación del proyecto. Al igual que en el examen del proyecto o programa nuevo, son fundamentales los siguientes elementos: objetivos y estrategias de cambio existente a nivel de la contraparte, patrones y tendencias sociales, entorno político-económico y social, temas transversales importantes⁴, actores relevantes y procesos esenciales, así como una definición de las posibilidades de cambio en el sistema contraparte pertinente. La evaluación del proyecto examina asimismo las experiencias derivadas de la ejecución, por eso, analiza también el modelo de resultados, la estrategia de desarrollo de capacidades y la estructura de conducción del proyecto o programa. Las conclusiones de este análisis se incorporan a la propuesta de programa, en particular en el capítulo “Análisis de problemas y de potenciales” (B.2), y conforman el marco para los demás pasos del desarrollo de la estrategia.

b) Definición del objetivo (modelo de resultados) y de la estrategia de desarrollo de capacidades del proyecto o programa: a partir del análisis de la situación actual y de las experiencias de implementación existentes se desarrollan y evalúan distintas opciones estratégicas. La opción estratégica elegida se describe en forma de modelo de resultados, el cual refleja los objetivos y resultados del proyecto o programa. A partir de aquí se puede

deducir una estrategia de desarrollo de capacidades coherente para el proyecto o programa. Los objetivos e indicadores se trasladan a la propuesta de programa, incluyéndolos en el capítulo homónimo B.3.1. El modelo de resultados se traduce a una matriz de resultados, que se adjunta a la propuesta de programa, mientras que la estrategia de desarrollo de capacidades se refleja en el capítulo “Enfoque metodológico y empleo de instrumentos” (B.3.4.1).

c) Definición de los aportes e instrumentos: la estrategia de desarrollo de capacidades del proyecto o programa proporciona información sobre los aportes necesarios de los actores involucrados, a la vez que ayuda en la elección de los instrumentos adecuados para prestar el aporte de la GIZ al proyecto o programa. Éstos deben describirse también en la propuesta de programa, en el capítulo B.3.4.1 “Enfoque metodológico y empleo de instrumentos”, y se especifican, como mínimo a modo de ejemplo, en el modelo de resultados.

Por razones de calidad, los elementos citados son imprescindibles en una evaluación de proyecto combinada con el examen de una medida de continuación. Como requisito básico para cumplir con los estándares de calidad en evaluaciones y exámenes de medidas de continuación, es preciso que el proyecto o programa en cuestión ponga a disposición la versión actualizada de las herramientas estándar para la ejecución⁵, ofreciendo así la información de base para el examen.

En el examen del **proyecto o programa sectorial y de la medida financiada a través de otras partidas presupuestarias**, los pasos estratégicos son también los que guían el proceso, pero pueden ser modificados en función de los requisitos específicos (por ejemplo, BMZ como comitente y receptor de las prestaciones).

⁴ Lucha contra la pobreza, derechos humanos, incluyendo derechos de niños y jóvenes, equidad de género y derechos de las mujeres, anticorrupción, participación política y rendición de cuentas.

⁵ Modelo de resultados, análisis de actores, estructura de conducción, estrategia de desarrollo de capacidades, plan de operaciones, sistema de seguimiento basado en resultados

II. LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Las **funciones primordiales de la evaluación del proyecto** son:

- valorar la eficacia de los proyectos y programas desde el punto de vista de la política de desarrollo;
- contribuir a la rendición de cuentas frente a nuestros comitentes;
- contribuir al cumplimiento de los requisitos de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (International Aid Transparency Initiative - IATI) relativos a la transparencia y publicación de los principales resultados de las evaluaciones, poniendo a disposición de la opinión pública los informes breves a través del portal de transparencia⁶;
- proveer una base para la planificación de medidas de continuación;
- aportar resultados comparables para fomentar el aprendizaje dentro del proyecto y de la empresa.

La evaluación del proyecto se lleva a cabo entre **doce y seis meses** como mínimo antes de que finalice un módulo. Una evaluación final puede ser realizada posteriormente. En este caso se ha de asegurar la presentación de los resultados a tiempo de la elaboración del informe final de conclusión del proyecto para el BMZ. La evaluación del proyecto forma parte de la implementación de la “Política

para el seguimiento y la evaluación de la GIZ” (política S&E)⁷ aprobada en noviembre de 2013. Se fundamenta en las experiencias de los controles de avance del proyecto (CAP) y las evaluaciones independientes realizados hasta ahora.⁸

Marco temporal para la evaluación del proyecto

La evaluación del proyecto no es un proceso separado, sino que se integra en el proceso de examen, siempre que se haya previsto una medida de continuación. El marco temporal necesario para la evaluación depende de los requisitos específicos del proyecto o programa en relación, por ejemplo, con volumen de la orden, el número de países y socios de cooperación involucrados, posibles cofinanciaciones o modificaciones importantes del enfoque estratégico.

Requisitos de la evaluación del proyecto

La evaluación del proyecto es obligatoria para todas las medidas encargadas por el BMZ con un volumen de la orden superior a 1 millón de euros y una duración mínima de tres años. Esto rige tanto si el encargo es ejecutado por la GIZ, como si encarga su ejecución, total o parcialmente, a una empresa consultora subcontratada.⁹

⁶ Véase al respecto la política de la GIZ sobre transparencia e intercambio de información

⁷ Disponible en política de S&E de la GIZ

⁸ A partir de 2015 ya no se realizarán evaluaciones independientes.

⁹ La presente guía para la evaluación del proyecto es aplicable también a las medidas de la GIZ encargadas por otros comitentes. Los requisitos en cuanto al contenido y metodología y al desarrollo de la planificación y ejecución se basan en estándares reconocidos internacionalmente. No obstante, cada comitente define también sus propios requisitos.

El o la responsable de la orden debe valorar a tiempo la posibilidad de efectuar una **evaluación conjunta** en colaboración con otras organizaciones alemanas o internacionales. Esto es aplicable en particular a las medidas que forman parte de un programa conjunto de cooperación para el desarrollo o de un enfoque basado en programas (PBA). En el caso de cofinanciaciones, la evaluación debe concertarse con la o las organizaciones contraparte. Una evaluación conjunta lleva implícita, en el caso ideal, una coordinación con participación de las contrapartes, términos de referencia elaborados en común, la intervención de un equipo de examen conjunto y la presentación de un informe conjunto.

Requisitos de calidad de la evaluación del proyecto

Para asegurar la calidad del trabajo de la GIZ es importante que los análisis, valoraciones y recomendaciones fruto de la evaluación sean elaborados con ayuda de métodos comprensibles. Para ello, deben tener en cuenta los siguientes criterios:

Atribución plausible de los resultados al proyecto o programa

El requisito general de calidad que debe cumplir una evaluación es aportar un análisis fiable de la relación entre las medidas implementadas por el proyecto y los cambios ocurridos. Las relaciones observadas entre medidas y resultados no deben interpretarse sin más como relaciones de causalidad. Es preciso mostrar de modo plausible si el proyecto ha producido los cambios directamente, si ha contribuido visiblemente a ellos o si los cambios han ocurrido sin ayuda del proyecto.

Análisis sistemático

Para una buena evaluación es imprescindible acotar y definir con exactitud el objeto de la evaluación. Es preciso examinar los indicadores acordados de modo vinculante con el BMZ en el marco de la oferta y la matriz de resultados para hacer una valoración de la eficacia del proyecto y de los resultados superiores de política de desarrollo (impact). Debe estar representado el modelo de resultados que ha inspirado la elaboración de la matriz de resultados; los resultados importantes y las hipótesis de resultados deben estar formulados de manera coherente.

Adecuación del diseño de la evaluación y de la recopilación y análisis de los datos

La elección del diseño depende del proyecto o programa objeto de evaluación así como de las preguntas evaluativas, basadas en las dimensiones correspondientes de los criterios CAD-OCDE. Debería optarse por un diseño y métodos que permitan utilizar en la medida de lo posible las informaciones ya existentes. Los datos adicionales deben recopilarse sólo en la medida de lo necesario. La elección de los métodos para ello debería ser transparente y comprensible para todos los participantes.

Conclusiones sólidas

A fin de obtener conclusiones válidas de la evaluación, éstas deben basarse en análisis sólidos. Para ello se abordarán las dimensiones evaluativas y preguntas de análisis de los criterios CAD-OCDE. En la medida de lo posible, se consultarán varias fuentes de información (triangulación de datos) y se emplearán distintos métodos de recopilación de datos (triangulación de métodos). El diseño de la evaluación y la elección de las fuentes de información deben cumplir también las exigencias de un examen externo.

Independencia

En el marco de una misión de examen, sobre todo durante las conversaciones con las organizaciones contraparte, la evaluación y la planificación son funciones igualmente importantes que no pueden desvincularse cronológicamente una de otra. No obstante, desde el punto de vista metodológico, es importante diferenciar ambas acciones. Mientras la evaluación exige una perspectiva externa, a ser posible independiente, para obtener resultados creíbles, la planificación y el desarrollo estratégico son procesos enfocados al futuro que requieren la participación de los actores involucrados a nivel local. Por esta razón, el equipo examinador debe incluir al menos una persona que no haya participado en el examen del proyecto, no haya prestado servicios de asesoramiento ni pertenezca a una organización contraparte. Es recomendable encargar a esta persona la dirección de la misión y la conducción de la evaluación del proyecto. La participación de al menos una persona que demuestre una perspectiva externa hacia el proyecto o programa objeto de evaluación contribuye a la credibilidad de las conclusiones extraídas de la evaluación. Aunque sea todo el equipo el responsable de la implementación de la evaluación y el examen, la persona encargada de la conducción procurará dirigir siempre el proceso hacia la perspectiva de la evaluación. Asimismo, se encargará de diseñar el taller de inicio in situ y la parte del taller final, que estará dedicado a la presentación de las conclusiones de la evaluación.

Documentos preparativos para la evaluación del proyecto

Para asegurar un proceso de evaluación eficiente, el o la responsable de la orden pone a disposición previamente los siguientes documentos:

- **Propuesta de programa e indicaciones complementarias para la ejecución.**

- **Análisis de contexto, político-económicos o de capacidades** para aclarar el contexto social; análisis de género, evaluaciones climáticas y medioambientales, etc., si están disponibles.

- El **análisis de actores** es una herramienta estándar de Capacity WORKS¹⁰ y un elemento central para representar el contexto social.

- El **modelo de resultados** del proyecto o programa es la base conceptual del seguimiento basado en resultados y representa el enfoque estratégico de la medida, incluyendo las hipótesis de resultados subyacentes.

- La **estrategia de desarrollo de capacidades (CD)** muestra cómo se pueden fortalecer las capacidades dentro del sistema contraparte para poder implementar efectivamente el modelo de resultados.

- El **sistema de seguimiento basado en resultados** es una herramienta importante para poder evaluar mediante comprobaciones empíricas los criterios CAD-OCDE. La presente guía incluye como anexo (véase 1.9) una lista de verificación vinculante para el análisis del proyecto o programa según los criterios CAD-OCDE. Además, en el informe de evaluación, el equipo examinador toma como referencia el sistema de seguimiento basado en resultados para poder apreciar adecuadamente la calidad de los datos.

- La representación de la **estructura de conducción** del proyecto o programa. Ayuda a constatar la integración del enfoque estratégico

¹⁰ Véase para ello y para la siguiente herramienta el estándar de OyN: aseguramiento de la calidad en la ejecución de órdenes del sector de utilidad pública y "Estándares mínimos obligatorios para el aseguramiento de la calidad técnico-conceptual en la ejecución de órdenes del sector de utilidad pública"

en el sistema contraparte y es importante para la evaluación de los criterios CAD-OCDE.

- El **plan de operaciones** da una idea del avance de la implementación del proyecto y del empleo de los recursos disponibles; eventualmente, ofrece una perspectiva del período restante hasta la finalización de la orden.

La **autoapreciación de la medida** según los factores de éxito de Capacity WORKS se efectúa al principio de la intervención del equipo examinador en el proyecto. Constituye un elemento clave para crear un clima de aprendizaje apropiado y ayuda a identificar, desde la perspectiva del proyecto, aquellas cuestiones a las que el equipo examinador debería prestar especial atención.

III. DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO EN COMBINACIÓN CON EL EXAMEN DE UNA MEDIDA DE CONTINUACIÓN

El proceso de definición de la estrategia de una medida de continuación requiere un **procedimiento iterativo y evolutivo** en el que se analizan, amplían o descartan las hipótesis de resultados. Surgen nuevas sugerencias o cuestiones que puede llevar a la realización de nuevos análisis. Los resultados de un paso pueden motivar la necesidad de ampliar el espectro de participantes. Lo importante es que la GIZ y la contraparte asuman la responsabilidad compartida por los resultados, para que estos sirvan de base para la ejecución. Para alcanzar el objetivo acordado es necesaria la complementariedad de los todos aportes de los actores involucrados en el sistema de cooperación.

En este contexto, reviste una importancia especial la elaboración de **una arquitectura de procesos**¹¹ que garantice una **correlación adecuada entre evaluación y examen**. En ella se define qué contrapartes y actores, en qué orden, para qué cuestiones y en qué constelación habrá que involucrar, qué **formatos de participación** y cuándo se aplicarán y, por último, qué espacios se han reservado dentro del equipo para la reflexión. Otro factor esencial es la selección cuidadosa de los **participantes** en los diferentes pasos, los cuales influyen no sólo en los resultados sino también en la naturaleza y alcance de las cuestiones planteadas.

Los procesos de preparación, evaluación y planificación se reúnen en una agenda común, combinados y relacionados estrechamente entre sí. En aras de una mejor comprensión, se destacan

a continuación los pasos de la evaluación del proyecto, haciendo hincapié en cómo se articulan con los pasos estratégicos para el examen. Los pasos 4, 5, 6 y 7 se llevan a cabo *in situ*.

1. Determinación del objeto de la evaluación:

para ello el proyecto o programa prepara una serie de documentos que servirán para confirmar los límites del sistema del proyecto y actualizar la lógica de resultados. Una tarea central en este contexto es la revisión del modelo de resultados (véase 1.5) en el que se inspira la matriz de resultados. Antes de salir hacia la misión de examen, el equipo envía al proyecto información de retorno sobre la documentación preparada indicando, en particular, si el objeto de la evaluación está suficientemente claro o si hay aspectos que requieren clarificación. Al determinar el objeto de la evaluación, el equipo examinador desarrolla una visión de conjunto sobre el estado de la implementación, obteniendo así una primera base para el análisis de la situación actual.

2. Diseño de la evaluación: el procedimiento en este caso depende del objeto de la evaluación y de las dimensiones evaluativas de los criterios CAD-OCDE. El diseño de la evaluación define los métodos con los que se recopilarán, verificarán y analizarán las informaciones relevantes para obtener conclusiones fiables ([caja de herramientas](#), en alemán e inglés).

El diseño de la evaluación cumple la función de aclarar qué actividades sirven exclusivamente a los

¹¹ Véase para ello y para la siguiente herramienta el estándar de OyN: aseguramiento de la calidad en la ejecución de órdenes del sector de utilidad pública y "Estándares mínimos obligatorios para el aseguramiento de la calidad técnico-conceptual en la ejecución de órdenes del sector de utilidad pública"

fines de evaluación y en qué casos la evaluación debe llevarse a cabo conjuntamente con la definición de la estrategia para la medida de continuación.

3. Planificación del desarrollo de la evaluación *in situ*: el programa de la evaluación debería concertarse entre el o la responsable de la orden y el equipo examinador antes de la salida de la misión y, si es necesario, adaptarse *in situ*.

4. Taller de inicio: al comienzo de la labor *in situ* se celebra un taller centrado en la evaluación. Los objetivos del taller son: comentar los trabajos preparativos realizados por el proyecto o programa, inspeccionar las primeras informaciones para la evaluación y comprobar si se han identificado fuentes de información para todos los criterios CAD-OCDE. Se examina además de qué manera se puede articular la evaluación con el examen de la medida de continuación. En el taller deberían participar a ser posible las organizaciones contraparte; como requisito mínimo deberá participar el equipo de la GIZ, incluyendo al o la responsable de la orden.

La finalidad del taller es también facilitar un clima de aprendizaje apropiado y ayudar a identificar las cuestiones a las que el equipo examinador debería prestar especial atención.

5. Recopilación de información: una vez realizado el taller de inicio, se implementa el diseño de la evaluación acordado, junto con el examen de la medida de continuación.

6. Reflexión interna sobre los resultados: antes del taller final se lleva a cabo una reunión interna de la GIZ, en la que se avanza las conclusiones de la evaluación y se prepara la presentación posterior ante o con la contraparte.

7. Taller final: en el marco del taller final con la contraparte deberá preverse un apartado especial para la presentación y discusión de las conclusiones de la evaluación según los criterios CAD-OCDE. En él se presentan y discuten también los objetivos, los indicadores y la estrategia de la medida de

continuación planeada, así como los aportes de la contraparte y de parte alemana. Al final el taller o a continuación del mismo se procederá a la firma de una Ayuda Memoria (*MoU / Aide mémoire*).

8. Elaboración del informe de la evaluación: después del examen *in situ*, el equipo elabora el informe de evaluación interno y a partir de aquí extrae el informe breve necesario para la publicación.

9. Control de calidad final: la Unidad corporativa 08 (el envío del informe se dirige a inbox-projektevaluierung@giz.de) se encarga de la recepción del informe breve y de su publicación en forma conjunta con la Unidad corporativa 02 en el portal de transparencia y de dar recomendaciones por escrito sobre la calidad del informe de evaluación al o la responsable de la orden. Informaciones adicionales se encuentran a página 51.

IV. PRODUCTOS DE LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO Y EL EXAMEN DE UNA MEDIDA DE CONTINUACIÓN

Como resultado de la evaluación y el examen se obtienen los siguientes productos:

Informe de la evaluación para uso interno de la GIZ: las conclusiones de este informe se reflejan parcialmente en otros productos. Además de una valoración según los criterios CAD-OCDE, el informe de evaluación contiene observaciones sobre los cambios que se han producido en el contexto social del proyecto o programa y sobre la gestión de la cooperación. Asimismo se integran en el informe los resultados de la labor realizada con las herramientas estándar.

Informe breve, que se pone a disposición de la **opinión pública** en el **portal de transparencia**. El informe breve, basado en el informe de evaluación, contiene esencialmente la valoración de la eficacia en términos de política de desarrollo de los criterios CAD-OCDE.

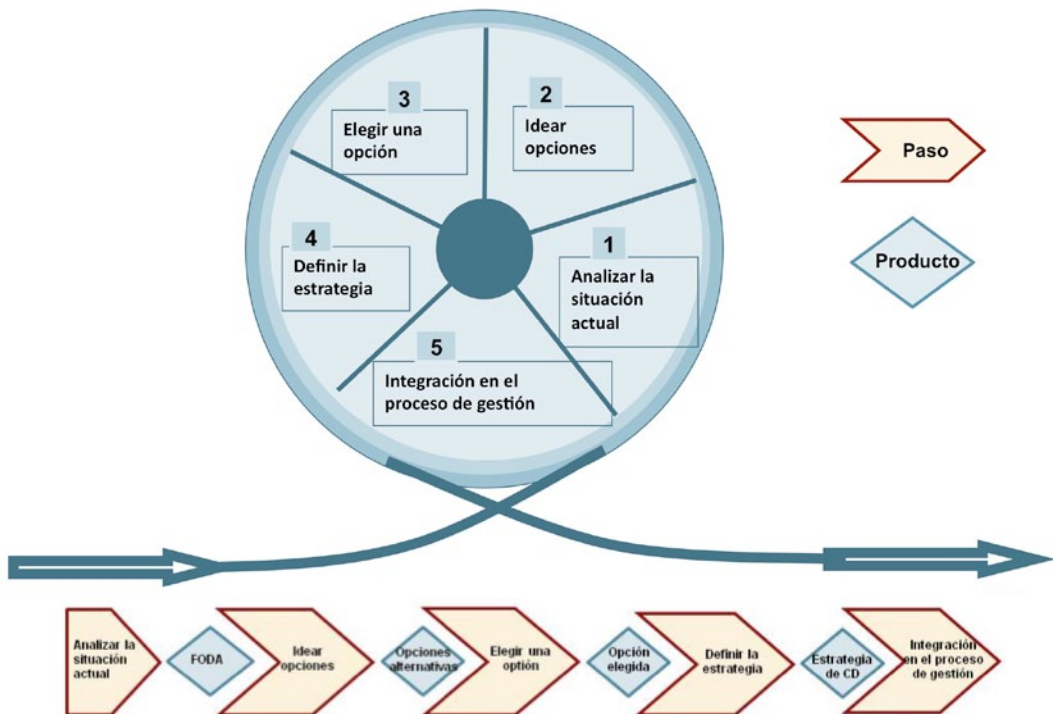
Si es necesario, el o la responsable de la orden puede incluir en los términos de referencia del equipo de examen la elaboración del **informe final para el BMZ**. No obstante, hay que tener en cuenta que la evaluación del proyecto y el examen de la medida de continuación suelen llevarse a cabo medio año como mínimo antes de concluir el proyecto o programa. El informe final se basa en el informe de evaluación.

Propuesta de programa y matriz de resultados para el BMZ. Ambos documentos se nutren también de los siguientes documentos internos: informe de evaluación, análisis de actores, modelo de resultados, estrategia de desarrollo de capacidades, estrategia de instrumentos, **indicaciones complementarias para la ejecución** como. Estos productos son fundamentales para el o la responsable de la orden con miras a la medida de continuación, ya que contienen informaciones que van más allá del informe de evaluación.

Productos para uso externo		Productos para uso interno de la GIZ
Para el BMZ	Para el portal de transparencia	Documentación de examen y base para la medida de continuación
<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de programa (borrador) - Matriz de resultados - Valoración de los criterios CAD-OCDE para el informe final del módulo evaluado 	<p>Informe breve de la evaluación (en alemán)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de la evaluación - Mapa de actores actualizado - Modelo de resultados actualizado - Estrategia de desarrollo de capacidades actualizada - Estrategia de instrumentos actualizada - Indicaciones complementarias para la ejecución

Enlace al formato de esquema anotado del informe (por completar)

V. EL CICLO ESTRATÉGICO¹³ DESCRIBE UN PROCEDIMIENTO GENÉRICO EN EL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA:



Integración de la evaluación del proyecto en el proceso de definición de estrategia

La evaluación del proyecto desarrolla un análisis actualizado de la situación actual y con ello establece las bases para los demás pasos del ciclo estratégico. Además, los resultados de la evaluación aportan siempre nuevas contribuciones a los demás pasos. Algunas de las herramientas que se utilizan para definir la estrategia de la medida de continuación ya aparece en la bases de informaciones y discusiones en el marco de la evaluación. El equipo del proyecto, por ejemplo, analiza las enseñanzas extraídas del empleo del modelo de resultados y de la implementación de la estrategia de desarrollo de capacidades y pone los resultados de este proceso

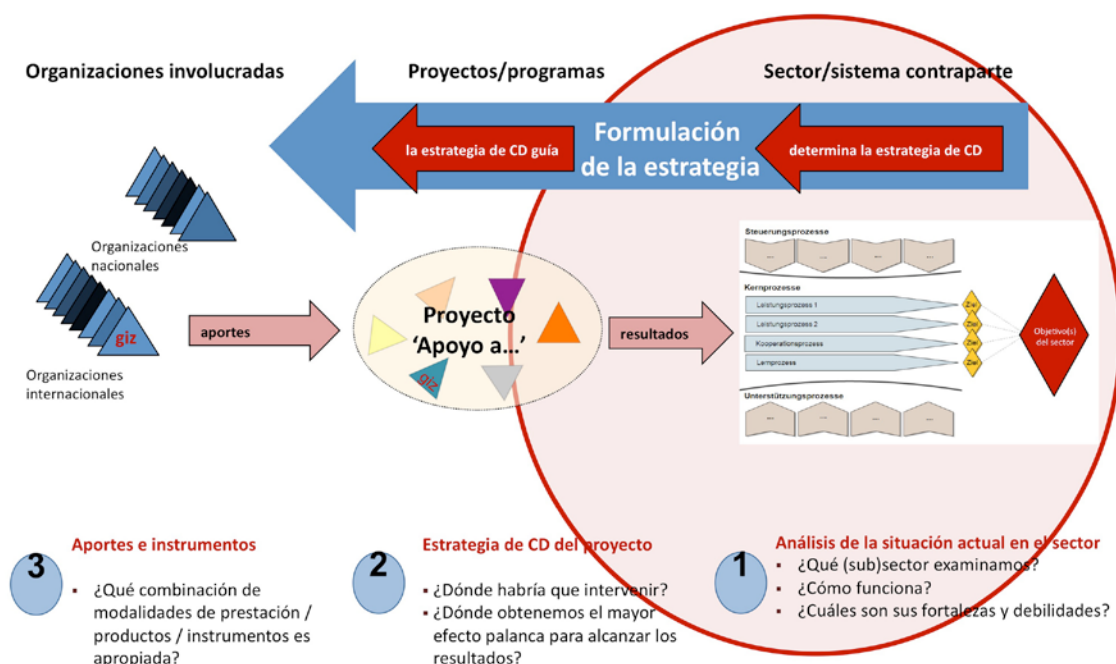
de reflexión a disposición de la misión de examen como base para la evaluación del proyecto. Así pues, al comentar las herramientas, lo que se hace es echar una mirada al pasado del proyecto o programa que se evalúa. Con ayuda de estas mismas herramientas se lleva a cabo más tarde la definición de la estrategia para la medida de continuación.

Para la evaluación del proyecto se emplean además dos herramientas que no aparecen más tarde en el proceso de definición de la estrategia. Se trata, por un lado, de la lista de verificación vinculante de los criterios CAD-OCDE, y por otro, de la lista de verificación para la autoapreciación del proyecto o programa según los factores de éxito de Capacity WORKS.

¹³ Según osb international Consulting AG

VI. PASOS DE LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO Y DEL EXAMEN DE LA MEDIDA DE CONTINUACIÓN

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL SECTOR EXAMINADO



Paso estratégico 1: Analizar la situación actual en el marco de la evaluación

Quando se aborda la evaluación de un proyecto y el examen de una medida de continuación, la GIZ ya lleva varios años operando en el país o en el sector. De ahí que sea posible hacer uso para la evaluación de las conclusiones actualizadas del examen del proyecto y de los resultados de las herramientas estándar para asegurar la calidad de la ejecución (herramientas 1.5 a 1.7 de la siguiente lista). Este paso estratégico centra su atención en el sistema contraparte y en el proyecto o programa, ya que se trata tanto de analizar la situación actual como de observar y valorar los cambios logrados en el pasado.

1.1 Comentario sobre patrones y tendencias sociales

1.2 Comentario sobre procesos relevantes en el sistema contraparte

1.3 Comentario sobre actores relevantes en el sistema contraparte, sus intereses y relaciones entre ellos

1.4 Comentario sobre el análisis FODA del sistema contraparte

1.5 Comentario sobre el modelo de resultados

1.6 Comentario sobre la estructura de conducción

1.7 Comentario sobre la estrategia de desarrollo de capacidades

1.8 Autoapreciación según los factores de éxito de Capacity WORKS

1.9 Lista de verificación vinculante para la valoración de los criterios CAD-OCDE

El proyecto pone a disposición del equipo de examen, al menos cuatro semanas antes de la salida hacia el país, la versión más reciente de las herramientas citadas en 1.1 hasta 1.7, junto con la versión actual de la propuesta de programa y de la matriz de resultados. Las herramientas cumplen así dos funciones para el equipo de examen. (1) En primer lugar, el comentario del proyecto o programa

permite formarse una idea general de la lógica de resultados subyacente y del sistema contraparte en el que se encuadra. Esto es importante para situar, desde la perspectiva de la evaluación, la eficacia del proyecto o programa en términos de política de desarrollo en el contexto nacional y sectorial correspondiente. Durante el taller de inicio, los miembros del proyecto y del equipo examinador intercambian información sobre los contenidos de estas herramientas. (2) Mediante el trabajo in situ, el equipo de examen reúne datos para actualizar las herramientas y comentarlas con el proyecto, y de este modo crear las bases para lograr, a partir de la lógica del examen, una definición de la estrategia para la medida de continuación.

Las herramientas 1.8 “autoapreciación según Capacity WORKS” y 1.9 “lista de verificación para la evaluación de los criterios CAD-OCDE” son útiles para echar una mirada retrospectiva al proyecto o programa.

1.1 Analizar la situación actual – comentario del proyecto o programa sobre los patrones y tendencias sociales

Foco de atención

Aclarar el contexto político-económico y social de un proyecto o programa es imprescindible para la definición de una estrategia de desarrollo de capacidades. En cada sociedad existen patrones y tendencias sociales que influyen cualquier proyecto de cambio en un sector. Se enfocan desde cuatro perspectivas diferentes:

- **Sociedad:** cultura y religión (incluyendo tradiciones, sistema de valores, género, familia, actitudes culturales), medios de comunicación, sociedad civil, estructura de edades y demografía, situación de los derechos humanos, estilo de vida, esperanza de vida, analfabetismo, etc.
- **Tecnología:** ciencia, tecnología, innovación, investigación, etc.
- **Economía:** modelo económico (p.ej. economía planificada, economía social de mercado, neoliberalismo), control del desarrollo económico por actores estatales y privados, recursos financieros, de gestión y de operación del sector privado, capacidad del sector privado para la autoorganización (asociaciones, cámaras, etc.), proporción del sector informal, relación entre actores públicos y privados, acceso a fuentes de financiación (créditos), etc.
- **Estado:** sistema político, proceso político de toma de decisiones, estructura y situación del proceso de descentralización de la administración y concepción del Estado, cooperación con la sociedad civil, marco jurídico, división de poderes,

	<p>aplicación de normas jurídicas, respecto de los derechos humanos, margen de libertad para la participación política de todos los grupos de población, conflictos nacionales y con países vecinos, estrategias de desarrollo relevantes del Estado, protección del medio ambiente, protección del clima, sostenibilidad, anticorrupción, salud y educación entendidos como servicios estatales, etc.</p>
Función	<p>El comentario del proyecto o programa sobre los patrones y tendencias sociales proporciona elementos importantes para entender el contexto en el que se han obtenido los resultados. El proyecto/programa y el equipo examinador pueden apreciar hasta qué punto eran viables los cambios planeados inicialmente y cómo se alineaba la estrategia del proyecto con el sistema contraparte. Las reflexiones en todos los pasos posteriores se consideran a la luz de los resultados de este paso.</p> <p>Esta herramienta se actualiza con la discusión <i>in situ</i>, y sirve como fuente de información para el análisis de la nueva situación actual que representa el primer paso del ciclo estratégico.</p>
Participantes/ procedimiento	<p>El o la responsable de la orden asegura que los patrones y tendencias sociales que han tenido relevancia para la ejecución del proyecto o programa sean objeto de discusión en la fase de preparación de la evaluación del proyecto y del examen de la medida de continuación. Se recomienda tener en cuenta aspectos relevantes como el análisis de género y de contexto, la evaluación climática y medioambiental, las cuestiones de derechos humanos y otros temas clave pertinentes. La información sobre patrones y tendencias sociales puede obtenerse mediante estudios documentales específicos y entrevistas; lo más indicado, sin embargo, son pequeños talleres o debates de grupo focal involucrando en ellos a personal experto local e internacional.</p>
Herramientas/ fuentes	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta “Estrategia” de Capacity WORKS “patrones y tendencias sociales” • Búsqueda en Internet, p.ej. Índice de Transformación Bertelsmann, estudios generales de países (del BMZ, AA, OCDE, PNUD, Banco Mundial, UE, Think Tanks, fundaciones políticas, etc.) • Consulta documental: estrategias de país del BMZ o, en su caso, documentos estratégicos sobre sectores prioritarios, análisis político-económicos, estrategias y convenciones regionales o (inter)nacionales, informes internos de la GIZ (análisis de género, evaluación medioambiental y climática, análisis de contexto, informe de derechos humanos, análisis del impacto en la pobreza, etc.¹⁴)

¹⁴ Para la evaluación medioambiental y climática y el análisis de género rigen procedimientos especiales. Se realizan en dos pasos: en el primer paso se someten a un examen preliminar todos los proyectos antes de la elaboración de los términos de referencia para la misión de examen (el encargado de la preparación es el o la responsable de la orden). Si en el marco de este examen preliminar se constata una relevancia especial, o no se puede concluir una decisión al respecto, será necesario un examen en profundidad en el marco de la misión de examen *in situ*.

	<p>Material auxiliar GIZ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación medioambiental y climática • Análisis de género • Peace and Conflict Assessment (análisis de contexto) • Guía de derechos humanos en las propuestas de programas • Guía para practicantes de la “acción sin daño” (“Do no harm”) • Consejos prácticos “Capacity WORKS y los temas clave para la política de desarrollo reducción de la pobreza, género, derechos humanos (incluyendo los derechos de niños y jóvenes), anticorrupción, participación política, paz y seguridad“ • Lista de verificación para la implementación de los temas clave
Preguntas guía	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué patrones y tendencias han tenido en el pasado una relevancia especial para el proyecto o programa? • ¿Cómo ha tenido en cuenta el proyecto o programa los patrones y tendencias relevantes en la ejecución? • ¿Qué patrones y tendencias se manifiestan en los temas focales mencionados anteriormente? • ¿Quién está interesado en un cambio y quién no? ¿A quién beneficia, a quién no? • ¿Qué sistemas de incentivos existen en el sector? • ¿Qué iniciativas de cambio existen ya en el sistema contraparte? • ¿Qué “reglas de juego” formales e informales existen en el sistema contraparte? • ¿Qué particularidades estructurales, demográficas, geográficas e históricas caracterizan al país (p.ej. centralización/descentralización, cooperación con la sociedad civil)?
Producto	<p>Los resultados del estudio (cifras, datos y hechos) se documentan (p.ej. en Powerpoint) de manera que sirvan para la preparación por parte del proyecto o programa y para el equipo de examen. Además, establecen un fundamento importante para el análisis de la situación actual dentro del proceso de definición de la estrategia para la medida de continuación. La formulación a ser posible imparcial de las hipótesis sobre patrones y tendencias sociales debería ser concreta, escueta y pragmática.</p>
Capítulo de la propuesta de programa	<p>Los resultados de este paso aportan la base para los capítulos “Análisis de problemas y de potenciales” (B.2) y “Análisis macroeconómico, socioeconómico, sociocultural, político y ecológico” (B.3.6.1).</p> <p>Además, se generan informaciones sobre la evaluación de los riesgos (B.3.6.3).</p>

1.2 Analizar la situación actual – comentario del proyecto o programa sobre los procesos relevantes en el sistema contraparte

<p>Foco de atención</p>	<p>El análisis y representación de los diferentes tipos de procesos que se dan en el sector o en la sección relevante del sistema contraparte proporcionan puntos de partida potenciales para arraigar los cambios promovidos por el proyecto o programa en el contexto de dicho sistema.</p> <p>Aquí se plantea también la cuestión de los cambios en la calidad de los procesos. Las reflexiones acerca de la claridad de los objetivos en el sistema contraparte, los cambios en la calidad de los procesos (duración, resultados, etc.), la mejor conexión entre los distintos tipos de procesos (de servicios, de conducción, de aprendizaje, de cooperación y de apoyo) o la creación de procesos nuevos que antes no existían, ofrecen indicios importantes sobre la eficacia del proyecto o programa.</p>
<p>Función</p>	<p>El análisis de los cambios en el ámbito de procesos ofrece una visión común sobre los elementos del sistema contraparte que se han modificado. Esta imagen común ayuda a focalizar la perspectiva de la evaluación. Además, esta herramienta se actualiza con la discusión <i>in situ</i>, y sirve como fuente de información para el análisis de la nueva situación actual que representa el primer paso del ciclo estratégico.</p>
<p>Participantes/ procedimiento</p>	<p>El comentario se lleva a cabo previamente en el proyecto o programa, a modo de paso preparativo, y sirve para ofrecer al equipo de examen una visión general de los resultados planificados y logrados en relación con la modificación de procesos en el sistema contraparte. En el marco del trabajo conjunto <i>in situ</i> se elabora un ámbito de procesos actual para el fragmento pertinente del sistema contraparte.</p>
<p>Herramientas/ fuentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta “Procesos” de Capacity WORKS “Ámbito de procesos” • Consulta documental: estrategias de país del BMZ o, en su caso, documentos estratégicos sobre sectores prioritarios, análisis político-económicos, estrategias y convenciones regionales o (inter)nacionales, informes internos de la GIZ, etc. • Búsqueda en Internet, p.ej. Índice de Transformación Bertelsmann, estudios generales de países (del BMZ, AA, OCDE, ACNUDH, PNUD, Banco Mundial, UE, Think Tanks, fundaciones políticas, etc.)
<p>Preguntas guía</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué procesos del sector debían lograrse cambios originalmente? • ¿Se han producido esos cambios? • ¿Cuáles son los procesos relevantes del sector y cómo están configurados? • ¿Cuál es la interacción entre los procesos clave (de servicios, de cooperación y de aprendizaje), los de conducción y los de apoyo? ¿Dónde hay fortalezas y debilidades? • ¿Qué importancia tienen en particular los procesos de formación y capacitación para la capacidad operativa del sistema contraparte? • ¿En qué procesos del sector debe invertir la medida de continuación para conseguir un efecto palanca?

Producto	Visualización del ámbito de procesos, preferentemente en Powerpoint, en la que se muestran los ámbitos para los cuales se planificaron cambios y aquellos en los que realmente se han producido. Ámbito de procesos actualizado, incluyendo las hipótesis desarrolladas durante la discusión y asumidas posteriormente en el análisis FODA.
Capítulo de la propuesta de programa	Los resultados de este paso aportan la base para el capítulo Análisis de problemas y de potenciales (B.2) de la propuesta de programa.

1.3 Analizar la situación actual – comentario del proyecto o programa sobre los actores relevantes en el sistema contraparte

Foco de atención	<p>En un mapa de actores se representan las organizaciones e instituciones relevantes del Estado, el sector privado y la sociedad civil incluyendo su influencia y sus relaciones. El centro de atención son las competencias y capacidades operativas de los distintos actores en relación con los procesos centrales del sector, los intereses e incentivos que determinan su actuación, la distribución de recursos y poderes entre los diferentes actores así como sus relaciones e interdependencias.</p> <p>El mapa de actores de un proyecto o programa en curso representa el marco para la cooperación. No sólo muestra a los actores involucrados en la ejecución del proyecto o programa sino que además aporta información sobre las relaciones entre ellos. A ser posible deberían examinarse aquí las estructuras y procedimientos organizativos y los principales ámbitos de tareas de cada una de las organizaciones relevantes, así como los puntos de intersección entre ellas. La apreciación de la demanda de desarrollo de competencias de los colaboradores de estas organizaciones constituye una información importante para la reflexión posterior sobre el enfoque de desarrollo de capacidades en los puntos de intersección entre individuos y organizaciones.</p> <p>La eficacia y eficiencia en la prestación de servicios se ponen en relación con los cambios esperados y los desarrollos intencionales en el sector, de forma que a partir de aquí puedan derivarse elementos de base para definir una estrategia de desarrollo de capacidades y para el posible empleo de expertos y expertas integrados o cooperantes en las organizaciones.</p> <p>El segundo paso está dedicado a los actores relevantes, en el sentido de funcionarios o grupos funcionales (responsables de la toma de decisiones, personal técnico y directivo, multiplicadores, etc.), que a menudo forman parte de las organizaciones o sistemas de cooperación esenciales representados en el mapa de actores. Se trata de identificar y describir aquellas personas (con responsabilidad directiva) o grupos de personas con determinadas funciones o roles, que influyen significativamente en la calidad de los procesos clave y de conducción. Resulta útil apreciar al menos a grandes rasgos las competencias personales y sociales de estos actores, sus competencias técnicas, metodológicas y de gestión así como sus capacidades de liderazgo.</p>
------------------	---

<p>Función</p>	<p>El proyecto o programa aporta al equipo de examen una base adicional para entender el papel que desempeñan los diferentes actores dentro del sector y del proyecto o programa. Además, el comentario proporciona criterios relevantes para evaluar los resultados logrados respecto a las relaciones de cooperación entre las organizaciones contraparte y a la capacidad de servicio de dichas organizaciones. Es por ello que el comentario sobre el análisis de actores aporta una información valiosa para la valoración de la relevancia y la sostenibilidad.</p> <p>Además, esta herramienta se actualiza con la discusión <i>in situ</i>, y sirve como fuente de información para el análisis de la nueva situación actual que representa el primer paso del ciclo estratégico.</p>
<p>Participantes/ procedimiento</p>	<p>El proyecto o programa pone a disposición del equipo de examen el comentario del análisis de actores para la preparación de la evaluación del proyecto.</p> <p>Posteriormente, el equipo de examen elabora una actualización de la herramienta para el desarrollo de la estrategia de la medida de continuación.</p>
<p>Herramientas/ fuentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta “cooperación” de Capacity WORKS (estándar): “mapa de actores” • Eventualmente, matriz 4A para preparación del examen: herramienta “cooperación” de Capacity WORKS “Perfil de actuación de los actores” • Orientación sobre diseminación (<i>scaling-up</i>) • Búsqueda en Internet, p.ej. Índice de Transformación Bertelsmann, estudios generales de países (del BMZ, AA, OCDE, PNUD, Banco Mundial, UE, Think Tanks, fundaciones políticas, etc.) • Consulta documental: estrategias de país del BMZ o, en su caso, documentos estratégicos sobre sectores prioritarios, análisis político-económicos, estrategias y convenciones regionales o (inter)nacionales, informes internos de la GIZ, etc. • Eventualmente, herramienta “análisis de la demanda de competencias” para examinar con más detalle a los funcionarios y grupos funcionales relevantes • Guía desarrollo de capacidades humanas (HCD) de la GIZ (p.ej. descripción de la matriz de competencias, pág. 22, y anexo 1)
<p>Preguntas guía</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué actores del Estado, la sociedad civil y el sector privado (incluyendo funcionarios y grupos funcionales) han desempeñado un rol en el proyecto o programa? • ¿Cómo se han desarrollado las relaciones de cooperación entre ellos y qué consecuencias han tenido para la ejecución del proyecto o programa? • ¿Qué influencia ha tenido el proyecto o programa en los cambios en las relaciones de cooperación? • ¿Qué actores del Estado, la sociedad civil y el sector privado (incluyendo funcionarios y grupos funcionales) son relevantes en el sector o en el sistema contraparte pertinente? • ¿Cuáles son los posibles grupos destinatarios relevantes para el proyecto o programa (específicos de la medida, diferenciados según edad, género, criterios sociales y, si conviene, a nivel regional)?

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué mandatos, roles intereses tienen estos actores (incluyendo funcionarios y grupos funcionales)? ¿Cómo actúan dentro del sector? ¿Cómo pueden articularse entre ellos? • ¿Qué conflictos existen y cómo pueden superarse las asimetrías de poder dentro del sistema de cooperación? • ¿Qué fortalezas y debilidades poseen los actores centrales o los funcionarios y grupos funcionales? ¿Dónde se constatan potenciales dificultades en relación con el desarrollo previsto y la implementación de una estrategia de diseminación?
Producto	<p>Comentario del mapa de actores por parte del proyecto o programa como base para la preparación del proyecto y el equipo de examen.</p> <p>Actualización del mapa de actores, preferentemente en Powerpoint, para ponerlo al día e integrarlo en la confección de informes. Documentación de las principales hipótesis sobre los actores relevantes, la cual se incorporará más tarde al análisis FODA.</p>
Capítulo de la propuesta de programa	<p>Los resultados de este paso aportan la base para el capítulo Análisis de problemas y de potenciales (B.2) y riesgos (B.3.6.3) de la propuesta de programa.</p> <p>Al mismo tiempo se recopila información para los capítulos “Grupos destinatarios y otros involucrados” (B.3.2) y “Estructura ejecutora y estructura contraparte” (B.3.3).</p>

1.4 Analizar la situación actual – comentario del proyecto o programa sobre el análisis FODA del sistema contraparte

Foco de atención	<p>Partiendo del análisis de la situación actual, en los exámenes anteriores se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos relevantes del sistema contraparte, y se definió el problema central. Para ello se analizaron los diferentes resultados (ámbito de procesos con las hipótesis respectivas, análisis de actores e hipótesis) a la luz de los patrones y tendencias sociales. Se trataba de responder a la pregunta: ¿capacidades para qué?, es decir, de agregar los resultados para identificar los enfoques relevantes con buen efecto palanca para el proyecto o programa.</p> <p>Los resultados situaron la vista en las capacidades existentes entonces en el sistema contraparte, es decir la competencia de gestión, en el sentido de voluntad política, intereses, conocimientos, competencias, valores y recursos financieros. Se constataron estas capacidades y se documentaron como fortalezas sobre las que se podía construir, debilidades que había que tratar, oportunidades que podían surgir y riesgos que había que afrontar.</p> <p>El comentario de aquellos resultados desde la perspectiva de la experiencia en la implementación revela, por un lado, hasta qué punto eran acertadas las hipótesis originales y, por otro, qué cambios se han producido.</p>
------------------	--

Función	El comentario se centra y estructura los resultados de las herramientas explicadas anteriormente. Además muestra hasta qué punto ha cambiado la capacidad de servicio del sistema contraparte. Si los resultados se recopilan diferenciados según los niveles de desarrollo de capacidades, será más fácil utilizarlos en los siguientes pasos. Esto aporta al equipo examinador una base para la preparación de la evaluación del proyecto. Además, esta herramienta se actualiza con la discusión <i>in situ</i> , y sirve como fuente de información para el análisis de la nueva situación actual que representa el primer paso del ciclo estratégico.
Participantes/ procedimiento	En primer lugar, el proyecto o programa prepara el análisis FODA comentado. Posteriormente, el equipo de examen elabora una actualización de la herramienta para desarrollar la estrategia de la medida de continuación.
Herramientas/ fuentes	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta “estrategia” de Capacity WORKS: “retos clave – FODA”
Preguntas guía	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles de las apreciaciones del análisis FODA elaborado en aquel examen han resultado correctas? • ¿Dónde se detectan apreciaciones erróneas? • ¿Cómo han cambiado las capacidades en el sistema contraparte? • ¿Pudo influir el proyecto o programa en estos cambios? En caso afirmativo, ¿cómo? • ¿Qué consenso social/político sobre el diseño futuro del sector perfila? • ¿Qué iniciativas de cambio respaldadas por una masa crítica de actores pueden servir como punto de partida? • ¿Qué fortalezas y energías de cambio existen, que puedan ser aprovechadas por el proyecto o programa? • ¿Qué debilidades hemos identificado que deban superarse (problema central en el sector y resultados negativos resultantes)? • ¿Qué oportunidades existen en el entorno que puedan aprovecharse para el proceso de cambio? • ¿Qué riesgos hemos identificado que obstaculizan la demanda de cambio requerida? • ¿Cuáles de los tres niveles de desarrollo de capacidades son atribuibles respectivamente a los FODA?
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis FODA comentado del sistema contraparte (p.ej. en formato Powerpoint), diferenciado según los niveles de desarrollo de capacidades para la evaluación del proyecto. • Análisis FODA del sistema contraparte (p.ej. en formato Powerpoint), diferenciado según los niveles de desarrollo de capacidades para el proceso posterior de definición de la estrategia.
Capítulo de la propuesta de programa	Los resultados de este paso se reflejan en el capítulo “Análisis de problemas y de potenciales” (B.2) de la propuesta de programa y se incorporan en la deducción de las clasificaciones en el capítulo “Análisis macroeconómico, socioeconómico, sociocultural, político” (B.3.6.1).

Al mismo tiempo aporta información para formular observaciones en el capítulo **Eficacia en términos de política de desarrollo al nivel de la medida de cooperación financiera (B.3.6.2)** (complementariedad, criterios de evaluación del CAD-OCDE).

Además, se generan aquí informaciones para la **evaluación de riesgos (B.3.6.3)**.

Eventualmente, se discuten aquí indicaciones complementarias y recomendaciones dirigidas al o la responsable de la orden en relación con la ejecución, que no se incluyen en la propuesta de programa. Estas se incorporan al **“anexo interno a la oferta/ propuesta de un programa”** en el capítulo correspondiente (A.2).

1.5 Comentario del proyecto o programa sobre el modelo de resultados

Foco de atención	El modelo de resultados refleja la estrategia de un proyecto o programa mostrando el camino planeado para llegar al cambio. Del modelo de resultados se extrae la matriz de resultados. Antes de una evaluación, el proyecto se asegura de que el modelo de resultados refleja la situación actual. En él se destacan los ámbitos identificados durante el examen del módulo que no han sido abordados o que se han tratado de un modo diferente, así como los nuevos campos de acción. Otro foco de atención es formular explícitamente las hipótesis de resultados en las que se basaron los cambios esperados, y valorar si y hasta qué punto fueron acertadas.
Función	<ul style="list-style-type: none"> • Se revisan los límites del sistema del proyecto o programa y con ello se define el objeto de la evaluación. • La estrategia del proyecto o programa vigente actualmente se pone a disposición como base para la evaluación. • Las hipótesis de resultados se formulan explícitamente y se someten a una valoración crítica para que el equipo examinador entienda la lógica del proyecto y pueda apreciar la plausibilidad del enfoque. • Se verifica si los indicadores formulados en la matriz de resultados se corresponden con los criterios SMART • Este paso constituye el punto de partida para la apreciación de las diferentes dimensiones evaluativas: pertinencia, eficacia, resultados en materia de política de desarrollo (<i>impact</i>) y eficiencia.
Participantes/ procedimiento	<p>Equipo de la GIZ en el proyecto o programa y, a ser posible, organizaciones contraparte seleccionadas.</p> <p>Reunión de equipo o taller.</p> <p>Posteriormente, el equipo de examen elabora una actualización de la herramienta para desarrollar la estrategia de la medida de continuación.</p>
Herramientas/ fuentes	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de resultados visualizado extraído del examen, o versiones posteriores • Otras informaciones sobre el funcionamiento del sector/sistema contraparte en el

	que actúa el proyecto o programa (patrones y tendencias sociales, análisis de actores, ámbito de procesos, análisis de contexto, análisis político-económico, análisis de capacidades)
Preguntas guía	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Refleja el modelo de resultados actual la situación real? • ¿Qué campos de acción no han sido abordados o se han tratado de otra manera? • ¿Qué nuevos campos de acción han surgido? • ¿Qué cambios dentro del modelo de resultados han sido particularmente relevantes para el logro del objetivo del proyecto o programa en curso? • ¿En qué hipótesis de resultados (relativas a incentivos para el cambio, voluntad política de los actores relevantes, capacidad para la implementación, etc.) se basaban estos cambios? • ¿Pueden validarse estas hipótesis a la vista de la realidad actual? • ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas extraídas de la revisión del modelo de resultados?
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de resultados comentado • Formulación explícita de hipótesis de resultados y su valoración • Lista de lecciones aprendidas

1.6 Comentario sobre la estructura de conducción

Foco de atención	Esta herramienta ayuda a desarrollar, seleccionar y decidir la estructura de conducción apropiada de un proyecto o programa. En el contexto de la evaluación del proyecto, se trata básicamente de identificar la forma y el funcionamiento real de la estructura de conducción actual.
Función	La estructura de conducción real dentro de un proyecto o programa permite apreciar los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • Grado de participación de las organizaciones contraparte (apropiación). • Respaldo político para la implementación de la estrategia del proyecto o programa. • El comentario sobre la estructura de conducción ayuda a apreciar la sostenibilidad.
Participantes/ procedimiento	Equipo de la GIZ en el proyecto o programa y, a ser posible, organizaciones contraparte seleccionadas. Reunión de equipo o taller. Posteriormente, el equipo de examen elabora una actualización de la herramienta para desarrollar la estrategia de la medida de continuación.
Herramientas/ fuentes	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de conducción • Documentos del proyecto o programa
Preguntas guía	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué actores están involucrados en los niveles de conducción político-normativa, estratégica y operativa? • ¿En qué grado están involucrados (información, consulta, participación, responsabilidad)?

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué decisiones se toman a qué nivel? • ¿Hasta qué punto la estructura de conducción utiliza las conclusiones del sistema de seguimiento basado en resultados? • ¿Cómo se estima la relación costo-beneficio? • ¿Cuáles son las principales enseñanzas extraídas de la experiencia con la estructura de conducción?
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Visualización de la estructura de conducción actual en el proyecto o programa. • Lista de las lecciones aprendidas.

1.7 Comentario sobre la estrategia de desarrollo de capacidades

Foco de atención	La estrategia de desarrollo de capacidades constituye el elemento de unión entre el modelo de resultados y el plan de operaciones. Muestra las medidas planificadas en los diferentes niveles del desarrollo de capacidades para fortalecer la competencia de acción y gestión del sistema contraparte. En el contexto de la evaluación del proyecto, se trata de comentar la estrategia de desarrollo de capacidades vigente.
Función	La versión comentada de la estrategia de desarrollo de capacidades del proyecto o programa permite apreciar los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • prioridades establecidas hasta ahora • coherencia del enfoque en relación a la complementariedad entre los diferentes niveles del desarrollo de capacidades • el comentario sobre la estrategia de desarrollo de capacidades puede proporcionar puntos de partida para los cinco criterios CAD-OCDE. • coherencia con el modelo de resultados y el plan de operaciones
Participantes/ procedimiento	Equipo de la GIZ en el proyecto o programa y, a ser posible, organizaciones contraparte seleccionadas. Reunión del equipo o formato de taller. Posteriormente, el equipo de examen elabora una actualización de la herramienta para desarrollar la estrategia de la medida de continuación.
Herramientas/ fuentes	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de desarrollo de capacidades • Documentos del proyecto o programa
Preguntas guía	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Refleja la estrategia de desarrollo de capacidades en vigor la situación actual? • ¿Qué medidas no han sido abordadas o han sido tratadas de manera diferente? • ¿Qué nuevas medidas han surgido? • ¿Cuáles de las medidas planificadas se abordarán antes de determinar el proyecto o programa? • ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas extraídas de la aplicación de la estrategia de desarrollo de capacidades?
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Versión actual de la estrategia de desarrollo de capacidades • Lista de las lecciones aprendidas

1.8 Autoapreciación según los factores de éxito de Capacity WORKS

Foco de atención	La lista de verificación con preguntas guía sobre los factores de éxito de Capacity WORKS centra la atención en la gestión de la cooperación dentro del proyecto o programa. Es un método cualitativo que refleja la perspectiva del equipo en el proyecto o programa.
Función	<p>La autoapreciación contribuye, por un lado, a crear un clima de aprendizaje apropiado, porque el equipo del proyecto inicia el proceso evaluativo con su propia percepción. Por otro lado, ofrece al equipo examinador una visión de conjunto sobre el estado de implementación del proyecto o programa. Es de esperar que las observaciones formuladas en el comentario de las herramientas estándar para asegurar la calidad en la ejecución aporten datos a la discusión en muchos aspectos.</p> <p>Permite identificar en común las conclusiones preliminares y las cuestiones pendientes que deberán ser tratadas en los siguientes pasos. Este hecho contribuye, entre otros, a revisar la agenda acordada.</p> <p>Además, revela al equipo examinador cuáles de los aspectos discutidos en el marco de la autoapreciación son importantes para la evaluación de los diferentes criterios CAD-OCDE.</p>
Participantes/ procedimiento	Equipo de la GIZ en el proyecto o programa y, a ser posible, organizaciones contraparte seleccionadas.
	<p>Taller organizado por el miembro de la misión encargado de la dimensión evaluativa.</p> <p>El equipo <i>in situ</i> responde las preguntas guía. Las conclusiones principales y las cuestiones pendientes se introducen en el llamado diagrama de araña.</p>
Herramientas/ fuentes	<ul style="list-style-type: none">• Lista de verificación con preguntas guía seleccionadas• Constataciones derivadas del comentario de las herramientas estándar
Preguntas guía	<ul style="list-style-type: none">• Véase enlace a la lista de verificación Capacity WORKS
Producto	<ul style="list-style-type: none">• Diagrama de araña con las conclusiones principales• Lista de verificación completada• Indicaciones para la evaluación de los criterios CAD-OCDE y sus dimensiones evaluativas

1.9 Lista de verificación vinculante para la evaluación de los criterios de la CAD-OCDE

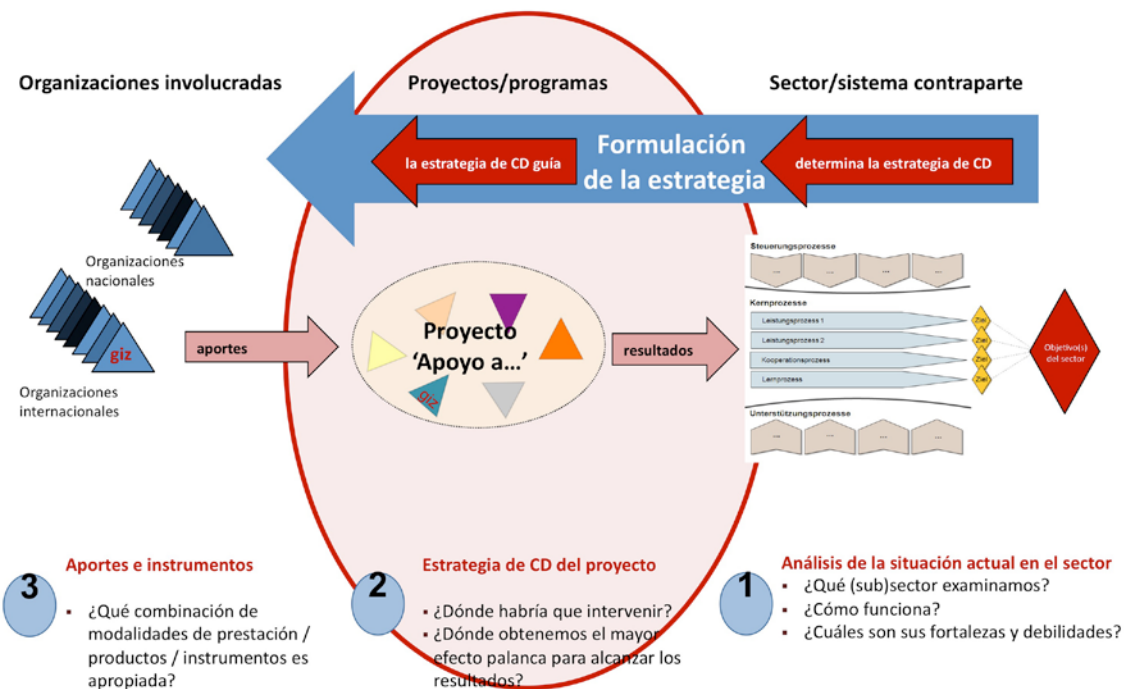
Foco de atención	La lista de verificación para la evaluación de los criterios CAD-OCDE es una ayuda para la valoración de la efectividad desde el punto de vista de la política de desarrollo del proyecto. Además, apoya al equipo de examen en la planificación de la misión de
------------------	--

	<p>evaluación sobre todo en relación a la dimensión evaluativa. Más tarde, la lista puede utilizarse también para constatar los resultados y presentarlos al final.</p> <p>El proyecto o programa conoce el contenido de esta lista. Las dimensiones evaluativas de los criterios CAD-OCDE ofrecen orientación sobre la información que debe ponerse a disposición. Las fuentes de información indicadas ayudan a establecer acuerdos claros con el equipo examinador acerca del diseño de la evaluación.</p> <p>La lista de verificación para la evaluación según criterios CAD-OCDE es obligatoria en el marco de la evaluación del proyecto. La lista incluye las llamadas “dimensiones evaluativas”, a partir de las cuales se evalúa cada criterio del CAD. Estas dimensiones dan respuesta a la pregunta sobre qué valoración merece el éxito del proyecto o programa. Es imperativo que el equipo de examen evalúe todas las dimensiones. Además la lista de control contiene preguntas de análisis de la evaluación. Es una orientación para los evaluadores que les permite explicar y justificar la valoración escogida. El equipo asegurará (1) que se asignan puntos a cada dimensión evaluativa, (2) que la evaluación se explica de manera objetiva en base de las preguntas de análisis, (3) que se proporcionan hechos y fuentes comprobados y (3) que se documenta de manera comprensible, incluso para personas ajenas, cómo la evaluación se ha deducido a partir de los hechos.</p>
Función	<p>Los criterios CAD-OCDE son parámetros acordados internacionalmente para la evaluación del proyecto y programas de la cooperación para el desarrollo. Fueron elaborados en el seno del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y sirven para la medición del éxito, es decir para valorar la eficacia de un proyecto o programa en términos de política de desarrollo.</p> <p>Tanto la lista de verificación como el cálculo de la nota final mediante el sistema de puntos aumentan la transparencia de las evaluaciones y, además, mejoran la comparabilidad entre ella más allá del proyecto o programa individual.</p>
Participantes/ procedimiento	<p>El equipo de examen es responsable de la aplicación de la herramienta. La lista de verificación se utiliza como herramienta vinculante en todas las fases de la evaluación, desde la preparación y el taller de inicio, hasta el taller final.</p>
Herramientas/ fuentes	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de seguimiento basado en resultados • Recopilación de información durante la preparación <i>e in situ</i> • Herramientas estándar para los requisitos mínimos de calidad en la ejecución (modelo de resultados, plan de operaciones, estructura de conducción, análisis de actores, estrategia de desarrollo de capacidades) • lista de verificación vinculante, preguntas guía de los criterios CAD-OCDE (enlace por completar)
Preguntas guía	<ul style="list-style-type: none"> • Véase lista de verificación (enlace por completar)
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Base para el informe de evaluación y el informe breve

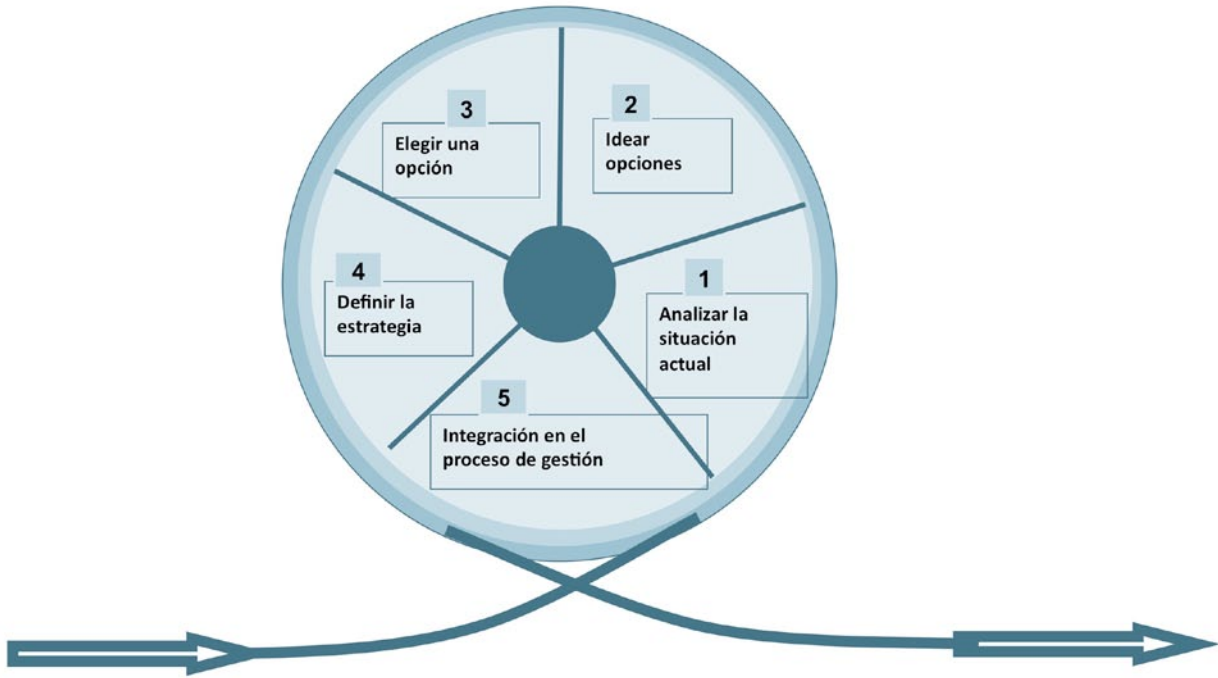
DEFINICIÓN DEL OBJETIVO DE LA MEDIDA DE CONTINUACIÓN Y DE SU ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES

Partiendo del análisis de la situación actual, la atención se centra ahora en el examen de la medida de continuación. En este paso hay que desarrollar opciones, tomar decisiones fundamentales y negociar los objetivos. ¿Qué objetivos y resultados serían realistas y alcanzables a la vista de las condiciones elaboradas hasta ahora? ¿Cómo puede implementarse la futura medida para que se diseminen sus resultados? Una orientación importante para la negociación y determinación de los objetivos nos la dan los objetivos superiores de política de desarrollo (por ejemplo, los Objetivos de Desarrollo del Milenio), las pautas del comitente (documentos

estratégicos sobre temas prioritarios, estrategias de país o si está disponible el objetivo del programa de cooperación para el desarrollo prescrito por el BMZ, entre otros) y los objetivos sectoriales, así como las expectativas puestas por la contraparte en la medida de cooperación técnica. En ellos se basa el enfoque de la medida y a partir de aquí puede esbozarse una estrategia concreta de desarrollo de capacidades. Las conclusiones de la evaluación se incorporan en forma de aprendizaje, motivando la reflexión sobre las experiencias en el siguiente proceso de formulación de la estrategia.



Esta perspectiva abarca los pasos 2, 3 y 4 del ciclo estratégico:



Paso 2: Idear opciones

Paso 3: Elegir una opción

Paso 4: Definir la estrategia

Paso estratégico 2: Idear opciones

Foco de atención	<p>El desarrollo de la estrategia implica, entre otros, la identificación de opciones estratégicas a fin de poder elegir la vía de cambio más prometedora para el proyecto o programa en el sentido del logro de los resultados. El propósito de este modo de proceder es ampliar el margen de configuración creativa en el proyecto o programa y evitar dos cosas: (1) trabajar con conceptos que no estén adaptados a la realidad, aunque representen técnicamente lo más avanzado (fenómeno <i>blueprint</i>); (2) trabajar con diferentes opciones simultáneamente impidiendo dar al proyecto o programa un perfil claro y, consecuentemente, limitando la necesaria focalización de los recursos (fenómeno del vendedor ambulante). Se trata pues de dejar de lado la autocensura y de reunir todas las opciones concebibles.</p>
Función	<p>Concebir opciones significa desligarse mentalmente de las soluciones estándar preconcebidas y tratar de mirar más allá de los límites establecidos. Se trata de considerar diferentes opciones teniendo en cuenta la lógica funcional del sector, a fin de seleccionar la más prometedora. Hay que reunir todas las opciones que parezcan posibles a la luz de las constataciones del análisis de la situación actual.</p>
Participantes/procedimiento	<p>Debería disponerse de modo visualizado de todas las conclusiones obtenidas hasta el momento (p.ej. FODA, ámbito de procesos, análisis de actores, patrones y tendencias sociales). Lo ideal es que este paso se realice directamente después de la discusión de los FODA, para aprovecharlos directamente en el desarrollo de opciones posibles.</p> <p>El equipo de examen, en el marco de un proceso conjunto con el o la responsable de la orden encargado de la preparación y, eventualmente, otros actores relevantes, desarrolla diferentes opciones claramente diferenciadas (se sugieren 3 como mínimo). Lo ideal es que en este paso participen las contrapartes ya definidas para favorecer la apropiación de las opciones estratégicas.</p>
Herramientas/fuentes	<ul style="list-style-type: none">• Herramienta “estrategia” de Capacity WORKS: “Idear opciones”• Se toman como base los resultados y las conclusiones de los análisis FODA (de capacidades), los patrones y tendencias sociales y la visualización del análisis de la situación actual.
Preguntas guía	<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué opciones existen para tratar los retos clave en el sector?• Para cada opción:• ¿Cuáles serían los campos de acción principales del proyecto o programa? (también en el sentido: ¿qué hay que aprender en qué nivel del desarrollo de capacidades?)• ¿Qué contrapartes serían cruciales? ¿Cómo podrían integrarse funcionalmente sus objetivos en un proyecto o programa?• ¿Qué actores deberían ser involucrados, y de qué manera, en las decisiones centrales del proyecto o programa?• ¿En qué procesos del sector intervendría la opción y con qué prestaciones?

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Sirve la opción para una posible estrategia de disseminación de enfoques innovadores? • ¿Promete la opción oportunidades de financiación adicionales?
Producto	Alternativas, opciones generales para el enfoque estratégico de un proyecto o programa (una vez decididas las opciones, se concretan en el modelo de resultados)
Capítulo de la propuesta de programa	Los resultados de este paso constituyen la base para el capítulo “objetivos e indicadores” (B.3.1).
Perspectiva de la evaluación del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • En función del éxito que haya tenido la estrategia utilizada hasta ahora, ésta (o variaciones de la misma) puede formar parte de las opciones estratégicas. En este sentido se incorporan en este paso las conclusiones de la evaluación, tanto desde el punto de vista de los criterios CAD/OCDE, como en relación a las herramientas estándar de la ejecución del proyecto. Las perspectivas de la evaluación se tienen en cuenta en la discusión. Aparte de esto, este paso estratégico tiene un diseño metodológico idéntico al de un examen sin evaluación del proyecto.

Paso estratégico 3: Elegir una opción

Foco de atención	<p>Las opciones identificadas se discuten utilizando posibles criterios de valoración. Estos pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • criterios de evaluación del CAD/OCDE (pertinencia, eficacia, eficiencia, resultados en materia de política de desarrollo, sostenibilidad) • efecto palanca esperado de nuestro aporte dentro del sistema contraparte • eficiencia económica del empleo de recursos • cualidad de las capacidades existentes actualmente en los tres niveles del desarrollo de capacidades del sistema contraparte para poder lograr cambios positivos • aplicabilidad de la opción a la luz de los patrones y tendencias sociales identificados • disposición al cambio de los actores relevantes (funcionarios y grupos funcionales), resultados en el nivel del grupo destinatario • sinergias con otros donantes • vcoincidencia con las pautas del comitente • coincidencia con el conocimiento experto que podemos aportar en los servicios de asesoramiento • alineación con las pautas de la cooperación internacional alemana, por ejemplo en relación con los principios orientados a valores de nuestro trabajo, al buen gobierno y los derechos humanos • contribución a la disseminación de enfoques innovadores (<i>scaling-up</i>) <p>Esta lista de criterios se puede adaptar, acortar o ampliar a discreción. Además, habría que sopesar en cada caso la relación de los posibles resultados de una opción con los riesgos eventuales. En este sentido cabe distinguir las siguientes variantes:</p>
------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • resultado elevado con riesgo reducido: constelación ideal: • resultado elevado con riesgo elevado: variante arriesgada que requiere medidas preventivas de gestión de riesgos y la definición de posibles “puntos de ruptura” • resultado reducido con riesgo reducido: opciones poco relevantes que, sin embargo, proponen una alternativa aplicable • resultado reducido con riesgo elevado: es la llamada “<i>opción nula</i>”
Función	<p>La discusión de las opciones utilizando un conjunto de criterios de valoración hecho a medida permite un análisis diferenciado de las distintas opciones y tomar una decisión fundada. Basándonos en la valoración combinada de los posibles resultados y riesgos se elige la opción cuyas posibilidades de éxito parezcan más probables. En el marco de esta discusión, sin embargo, puede resultar útil combinar elementos de diferentes opciones, por ejemplo para poder abordar mejor los riesgos identificados.</p>
Participantes/ procedimiento	<p>La definición y valoración definitivas de opciones así como la elección de una opción estratégica requieren un proceso de negociación, por ejemplo en el marco de un taller. En él deberían participar al menos los actores relevantes (véase mapa de actores) y el o la responsable de la orden encargado de la preparación. La participación de los actores relevantes o de soporte y un diseño adecuado del proceso son los únicos factores que permiten desarrollar la apropiación y el compromiso compartido por las decisiones.</p> <p>Si esto no es posible, debido a la gran diversidad de opciones y de participantes potenciales, el equipo de examen puede hacer una selección previa de posibles criterios de evaluación, basándose en las informaciones generadas sobre el sistema contraparte, y aplicar dichos criterios a las opciones a fin de comparar las ventajas e inconvenientes y la relación resultados/riesgos de cada una de ellas.</p> <p>Disponer de un conjunto de opciones razonables, incluyendo su valoración, constituye una base excelente para la negociación con las contrapartes, siempre que éstas no hayan estado ya involucradas en el proceso.</p>
Herramientas/ fuentes	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta “estrategia” de Capacity WORKS: “Elegir una opción” • resultados del análisis de los pasos 1 y 2
Preguntas guía	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué criterios deben aplicarse para valorar las opciones estratégicas? • ¿Qué ventajas e inconvenientes tienen cada una de las opciones? • ¿Qué relación resultados-riesgos esperamos de cada una? • ¿Qué opción parece ser la más prometedora? • ¿Cuál es la opción más coherente con la orientación a los valores de nuestro trabajo?
Producto	<p>Opciones estratégicas valoradas y estimación (resumida) de resultados/riesgos; medidas para la correspondiente minimización de riesgos. Decisión por una opción estratégica. Se recomienda visualizar los resultados de la discusión y aprovecharlos para la futura documentación.</p>

<p>Capítulo de la propuesta de programa</p>	<p>Los resultados de este paso constituyen la base del capítulo Objetivos e indicadores (B.3.1).</p> <p>Además, se generan aquí informaciones para la evaluación de riesgos (B.3.6.3).</p> <p>Eventualmente, se discuten aquí indicaciones complementarias y recomendaciones al o la responsable de la orden en relación con la ejecución, que no se integran en la propuesta de programa. Estas se incorporan al “anexo interno a la oferta/propuesta de un programa” en el capítulo correspondiente (A.2).</p>
<p>Perspectiva de la evaluación del proyecto</p>	<p>- Una perspectiva importante para la valoración de las opciones identificadas es la evaluación de los criterios CAD/OCDE y los resultados de la lista de verificación de Capacity WORKS. Con ellos se revisan las diferentes opciones atendiendo a si ayudan, y en qué medida, a mejorar las fortalezas del proyecto o programa y a eliminar las deficiencias. Los resultados de la evaluación del proyecto se incorporan a la discusión.</p>

Paso estratégico 4: Definir la estrategia

Una vez decidida la opción estratégica, comienza el desarrollo de la “arquitectura” global del futuro proyecto o programa. Las herramientas que se indican a continuación ayudan a definir los objetivos, los resultados y los paquetes de servicios que presta el proyecto o programa:

- 4.1 Descripción de la opción estratégica elegida (modelo de resultados)
- 4.2 Estrategia de desarrollo de capacidades del proyecto o programa

4.1 Modelo de resultados

<p>Foco de atención</p>	<p>Para desarrollar una noción común de las posibles actividades del proyecto o programa, se agrupan e interrelacionan los cambios necesarios o deseados para la realización de la opción estratégica elegida. Para ello se procede de “arriba” hacia “abajo”, es decir se empieza generalmente con un resultado superior (p.ej. derivado de la estrategia del BMZ para el país, de los objetivos de la contraparte o si está disponible del objetivo del programa de cooperación para el desarrollo prescrito por el BMZ). Los resultados pueden situarse en los diferentes niveles del desarrollo de capacidades (sociedad, organización, individuo) o bien abarcar varios niveles.</p> <p>Se obtiene así una imagen del proceso de cambio intencional en el que pretende intervenir el proyecto o programa: el modelo de resultados.</p>
-------------------------	--

MODELO DE RESULTADOS DE LA GIZ



Aquí deberían considerarse también temas transversales importantes (género y derechos de la mujer, derechos humanos incluidos los derechos de niños y jóvenes, reducción de la pobreza, participación política, anticorrupción, rendición de cuentas, medio ambiente y clima, así como paz y seguridad), tanto para prever posibles aportes de la GIZ, como para evitar resultados negativos.

La cuestión de partida es: ¿quién o qué tiene que cambiar para alcanzar el estado deseado? En este contexto es útil formular concretamente quién (qué actores) deben hacer qué concretamente, o diferente de como lo hacían antes.

Las interdependencias entre los resultados representan los supuestos en relación a los cambios, es decir las hipótesis de resultados, que a su vez dan indicios de los riesgos. Éstos se documentan y evalúan de forma resumida, poniendo de manifiesto su grado de influencia.

Función El modelo de resultados constituye en esencia la base para las demás consideraciones estratégicas del proyecto o programa¹⁵. Representa los cambios positivos complementarios e interdependientes que deben contribuir al desarrollo en el sistema contraparte. Resulta apropiado como fundamento para decidir qué objetivo¹⁶ debe alcanzar el proyecto o programa.

¹⁵ Los "resultados" son cambios de estado o de comportamiento (intencionales o no intencionales, tanto positivos como negativos), debidos a una intervención. En un proyecto o programa de formación profesional, los resultados podrían ser, por ejemplo: los jóvenes con formación tienen un empleo adecuado; las escuelas de formación profesional seleccionadas están en condiciones de ofrecer propuestas de capacitación orientadas al mercado laboral; otras escuelas de formación profesional incorporan la estrategia de formación profesional; la productividad de las empresas ha aumentado.

¹⁶ El objetivo o los objetivos del módulo (hasta tres en casos excepcionales, sobre todo en programas complejos) de cooperación técnica deben cumplir, entre otros, los siguientes requisitos: haberse derivado del problema central, estar formulados como estados (resultados) positivos, fortalecer la apropiación, la agenda de reformas del país contraparte (alineación) y la armonización entre los donantes. En general, el objetivo se sitúa en el nivel de los resultados directos (outcomes), y debe precisarse con al menos cinco indicadores.

	<p>A partir de aquí se deduce el ámbito de responsabilidad, es decir los “límites sistémicos” del proyecto o programa, poniéndose de manifiesto qué actores, integrados en el sistema de cooperación, deberían prestar aportes y, por ejemplo, participar en la estructura de conducción para alcanzar el objetivo. Los resultados fuera del ámbito de responsabilidad son objetivos difícilmente influenciados por la medida de cooperación técnica, pero revisten interés para el proyecto o programa y por eso deben ser observados.</p>
<p>Participantes/ procedimiento</p>	<p>Los elementos de este paso pueden discutirse en el marco de entrevistas y, si es necesario, ser preparados por el equipo de examen. No obstante, las decisiones sobre la estrategia del proyecto, la alineación a las estrategias de la contraparte, el acuerdo de los objetivos y el acuerdo sobre los actores relevantes y los aportes de la GIZ y la contraparte al proceso de cambio esperado, son objeto del proceso de negociación y, por tanto, sólo pueden ser discutidas conjuntamente con las contrapartes. Según del contexto, se puede elegir entre los siguientes formatos de participación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • una discusión en un círculo reducido de decisores y de responsables de dirección por el lado de la contraparte y de la GIZ, • la realización de un taller único con participación de todos los grupos involucrados importantes, • un procedimiento evolutivo en el que se combinan diferentes formatos de participación. Por ejemplo, se pueden realizar primero pequeñas reuniones o mesas de diálogo con participantes o grupos seleccionados en las que se valoran los resultados de los análisis y de las recomendaciones y, a continuación, se agregan dichas valoraciones y se sintetizan en una conclusión final que se refleja en el modelo de resultados.
<p>Herramientas/ fuentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El modelo integrado de resultados de la GIZ: una guía para el examen de medidas y la elaboración de ofertas • Modelos de formato (ejemplos) para modelos de resultados documentados en soporte digital • indicaciones para el diseño de un taller se ofrecen, entre otros, en la Guía para el desarrollo y la utilización de un sistema de seguimiento basado en resultados • Guía sobre el sistema de clasificaciones del CAD • Otra herramienta de ayuda que puede utilizarse es el control “acción sin daño” • Los resultados de los pasos anteriores, especialmente el análisis FODA, facilitan la concepción del modelo de resultados • Objetivos de la contraparte, estrategias de país del BMZ, documentos estratégicos sobre temas prioritarios, objetivos superiores (p.ej. Objetivos de Desarrollo del Milenio)
<p>Preguntas guía</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el estado deseado del sector que se aspira lograr con el proyecto o programa? ¿Que habrá cambiado concretamente con respecto a la situación actual una vez finalizado el proyecto o programa? • ¿Qué interdependencias existen entre los resultados? ¿Son lógicas y realistas las hipótesis de resultados subyacentes/propuestas? ¿Qué supuestos esenciales subyacen a las hipótesis de resultados y qué riesgos implican? • ¿A quién hay que involucrar en el ámbito de responsabilidad para la conducción del proyecto o programa?

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué objetivo se considera realista? ¿Es posible alcanzarlo con las posibilidades existentes? • ¿Dónde se sitúan los límites sistémicos del proyecto o programa? • ¿A qué personas fuera del ámbito de responsabilidad no hay que perder de vista? • ¿Están suficientemente diferenciadas y explícitamente formuladas las relaciones entre los resultados en los tres niveles de desarrollo de capacidades? • ¿Se han descrito los resultados intencionales de manera clara e inequívoca? • ¿Es realista la definición del ámbito de responsabilidad del proyecto o programa y está adaptada a los recursos disponibles? • ¿Existen actores importantes (incluyendo a funcionarios y grupos funcionales) que no hayan sido (aún) involucrados en el proceso de elaboración del modelo de resultados? ¿Qué importancia tiene esto para la implementación y conducción del proyecto o programa y qué posibilidades hay de involucrar a estos actores? • ¿Cómo se estima la demanda de conducción? ¿Necesita estructuras de conducción adicionales o pueden aprovecharse las que existen en el sector? • ¿En que percibimos que se han producido los cambios deseados (indicadores)? ¿Existe ya una línea de base? ¿A qué fuentes de datos podemos recurrir?
Producto	Visualización del modelo de resultados, documentación de los supuestos, hipótesis de resultados y riesgos, documentación de los indicadores ¹⁷
Capítulo de la propuesta de programa	<p>Los objetivos e indicadores se trasladan a la propuesta de programa, incluyéndolos en el capítulo homónimo B.3.1. Los riesgos se incluyen en el capítulo Evaluación de riesgos (B.3.6.3) de la propuesta. El modelo de resultados es la base para la matriz de resultados que forma parte de la propuesta de programa.</p> <p>Al mismo tiempo, el modelo de resultados aporta información para formular observaciones en el capítulo Eficacia en términos de política de desarrollo al nivel de la medida de cooperación financiera (B.3.6.2) (criterios de evaluación del CAD/OCDE). Eventualmente, se discuten aquí indicaciones complementarias y recomendaciones dirigidas al o la responsable de la orden en relación con la ejecución, que no se incluyen en la propuesta de programa. Estas se incorporan al “anexo interno a la oferta/ propuesta de un programa” en el capítulo correspondiente (A.2).</p>
Perspectiva de la evaluación del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Dado que este paso se ocupa de seguir desarrollando la opción estratégica elegida de cara a la implementación, se incorporan aquí a la discusión los resultados relevantes de la evaluación. Las conclusiones de la lista de verificación de Capacity WORKS, de las herramientas estándar para la ejecución y de los criterios CAD/OCDE pueden aportar en este caso una información valiosa al recordar lo que ha funcionado y no ha funcionado en el pasado.

¹⁷ Los indicadores deben estar formulados específicamente para el objetivo y reflejar un cambio cuantitativo o cualitativo verificable. Para todos los indicadores deberá mencionarse lo más concretamente posible un valor inicial o base (baseline), un valor objetivo y una fuente de datos o método de recopilación. Hay que comprobar en qué medida es posible aprovechar –o pueden ofrecer orientación conceptual– los indicadores formulados en el sistema contraparte (por ejemplo en las estrategias sectoriales). Este hecho facilita la participación de la contraparte, el desarrollo de un sistema de seguimiento y más tarde el proceso de seguimiento en sí. Adicionalmente se tomarán en consideración los requisitos de las clasificaciones atribuidas.

4.2 Deducción de la estrategia de desarrollo de capacidades

Foco de atención	<p>La estrategia de desarrollo de capacidades refleja los impulsos que deben generarse en el proyecto o programa para que se produzcan los cambios representados en el modelo de resultados. La estrategia aborda las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos (capacidades) del sistema contraparte en los tres niveles del desarrollo de capacidades, que son relevantes para la opción estratégica elegida.</p> <p>Estas capacidades se consideran a la luz de los resultados intencionales en los tres niveles del desarrollo de capacidades y a partir de aquí se definen los impulsos que puede aportar el proyecto o programa, en el sentido de servicios concretos¹⁸ o actividades esenciales, para contribuir al logro de los objetivos y resultados. Se documentan asimismo las hipótesis de resultados sobre la eficacia de estas actividades. Se presta especial atención a la articulación de los niveles de desarrollo de capacidades y a las interacciones entre ellos, de modo que se puedan aprovechar sinergias.</p> <p>También se comparan las medidas de otros actores y donantes, a fin de asegurar la complementariedad y revelar posibilidades de cooperación. Estos elementos se reflejan y estructuran en la matriz de la estrategia de desarrollo de capacidades.</p> <p>La estrategia de desarrollo de capacidades es un elemento central del enfoque metodológico de un proyecto o programa, y resulta esencial para definir a continuación los aportes de cada parte y el empleo de instrumentos.</p>
Función	<p>La estrategia de desarrollo de capacidades define las medidas concretas en este sentido dentro de la opción estratégica elegida que deben implementarse en el proyecto o programa.</p> <p>El punto de partida son los resultados, es decir, los cambios intencionales en el comportamiento de los actores o en un estado, tal como se describe en el modelo de resultados.</p> <p>Sobre esta base se extraen reflexiones acerca de las medidas (en los niveles de sociedad (condiciones marco y sistemas de cooperación), organización e individuo) posibles para apoyar el cambio en el comportamiento de los actores o el logro de los resultados dentro del ámbito de responsabilidad del proyecto o programa. Esto se puede describir en diferentes campos de acción.</p>
Participantes/ procedimiento	<p>La definición de resultados y aportes apropiados y de una estrategia coherente de desarrollo de capacidades requiere una concertación entre los diferentes actores. Por ello es imprescindible que la discusión y la toma de decisiones se lleven a cabo conjuntamente con las contrapartes a nivel político y de ejecución (y eventualmente</p>

¹⁸ La gama de servicios de la GIZ es amplia y abarca servicios de asesoramiento, desarrollo de capacidades humanas (HCD), conexión en red, diálogo y mediación, así como de gestión y logística (véase la orientación interna sobre los servicios). En el marco de la cooperación internacional para el desarrollo sostenible, estos servicios se combinan de múltiples maneras en los proyectos y programas, en función de las necesidades del comitente y de la contraparte.

otros actores). En este caso, se puede utilizar el formato de taller para acordar las líneas básicas que tendrá la estrategia de desarrollo de capacidades.

Durante el examen se formulan recomendaciones generales acerca de las (o la combinación de) **ofertas de servicios de HCD**¹⁹ que prometen la máxima contribución al logro de los objetivos en cada grupo funcional²⁰, y de las organizaciones que tienen interés en el empleo de cooperantes o expertos y expertas integrados. Pero hasta el comienzo de la fase de ejecución del proyecto o programa, no se procede a la operacionalización, para implementar la estrategia de desarrollo de capacidades (p.ej. actividades específicas de desarrollo organizacional o de HCD).

Herramientas/ fuentes

- Herramienta “estrategia” de Capacity WORKS (estándar) “Estrategia de desarrollo de capacidades”
- Si procede, servicios de la GIZ: “La oferta de servicios de la GIZ. Marco orientativo” (2013)
- Si procede, guía de la GIZ: “HCD – desarrollo de las capacidades humanas de la GIZ” (2013)

Preguntas guía

En general:

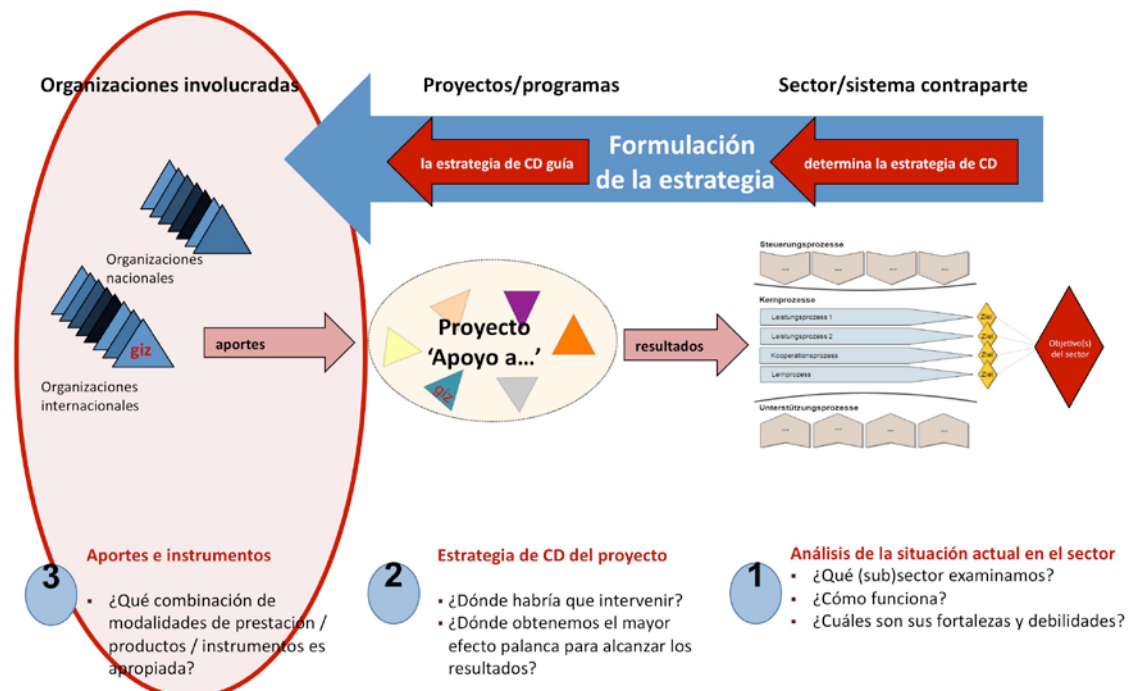
- ¿Qué fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos (capacidades) son relevantes para la opción estratégica elegida y para el logro de los objetivos y resultados del proyecto o programa?
- ¿En qué niveles de desarrollo de capacidades se sitúan los resultados intencionales del proyecto o programa y en qué niveles deben prestarse los servicios necesarios?
- ¿Qué medidas son apropiadas para mejorar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, eliminar las debilidades y evitar los riesgos en los diferentes niveles?
- ¿Qué interacciones existen entre los distintos niveles y cómo se pueden optimizar los efectos de sinergia?
- ¿Existen puntos de conexión con las medidas de otros actores (y donantes)? En caso afirmativo ¿cómo pueden complementarse mutuamente? ¿Dónde existen sinergias? ¿Existen posibilidades para enfoques basados en programas?
- ¿Qué enfoque estratégico se utiliza para promover procesos de aprendizaje a largo plazo y de amplio alcance en todos los niveles del desarrollo de capacidades? ¿Se necesitan medidas de apoyo en este caso (p.ej. aprendizaje Sur-Sur, aprendizaje Sur-Sur-Norte)?
- ¿Se ha aprovechado al máximo el potencial de HCD para el logro de los resultados en los tres niveles de desarrollo de capacidades? ¿Cómo pueden contribuir las intervenciones a nivel individual a lograr resultados sostenibles en los tres niveles?
- ¿Cómo se puede integrar desde el principio el desarrollo de competencias de procesos, cooperación y aprendizaje en la concepción del proyecto o programa?

¹⁹ Se diferencian seis ofertas de servicios de HCD: eficacia personal, competencia para la acción de profesionales, capacidad diseñadora de responsables de gestión y de procesos, rol multiplicador de instructores y asesores, responsabilidad de liderazgo de cargos directivos y agentes de cambio (change agents), creación de comunidades de aprendizaje e interconexión de personas.

²⁰ Cargos directivos, gestores, profesionales técnicos, profesionales jóvenes, multiplicadores

Producto	Matriz completa de la estrategia de desarrollo de capacidades
Capítulo de la propuesta de programa	<p>La estrategia de desarrollo de capacidades se refleja en el capítulo “Enfoque metodológico y empleo de instrumentos” (B3.4.1)</p> <p>Al mismo tiempo, aporta información para formular observaciones respecto al capítulo B.3.6.2 “Eficacia en términos de política de desarrollo al nivel de la medida de cooperación financiera” y B.3.4.3 “Interacción con otros programas de desarrollo en el país contraparte (complementariedad, criterios de evaluación del CAD-OCDE)</p> <p>Además, se generan aquí informaciones para la evaluación de riesgos (B.3.6.3).</p> <p>Eventualmente, se discuten aquí indicaciones complementarias y recomendaciones dirigidas al o la responsable de la orden en relación con la ejecución, que no se incluyen en la propuesta de programa. Estas se incorporan al “anexo interno a la oferta/ propuesta de un programa” en el capítulo correspondiente (A.2).</p>
Perspectiva de la evaluación del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Dado que este paso se ocupa de seguir desarrollando la opción estratégica elegida de cara a la implementación, se incorporan a la discusión los resultados relevantes de la evaluación. Las conclusiones de la lista de verificación de Capacity WORKS y de las herramientas estándar para la ejecución pueden aportar en este caso una información valiosa.

DEFINICIÓN DE LOS APORTES E INSTRUMENTOS DE LA MEDIDA DE CONTINUACIÓN



A partir del modelo de resultados y de la estrategia de desarrollo de capacidades de un proyecto o programa, se pueden definir ahora los **aportes esenciales** (servicios o actividades principales) que se van a prestar en el marco de la medida de cooperación técnica. La **combinación de instrumentos** óptima para ello se deduce de

la estrategia de desarrollo de capacidades. En el modelo de resultados se visualizan tanto los aportes y actividades esenciales como los instrumentos. En este punto se lleva a cabo una primera estimación de los costos. A continuación, el modelo de resultados se traslada a la matriz de resultados.

4.3 Aportes, empleo de instrumentos y estimación aproximada de costos

Foco de atención

Partiendo del modelo de resultados y de la estrategia de desarrollo de capacidades se definen los aportes de los actores involucrados. Los aportes de la GIZ son complementarios a los de la contraparte y otras organizaciones de cooperación para el desarrollo.



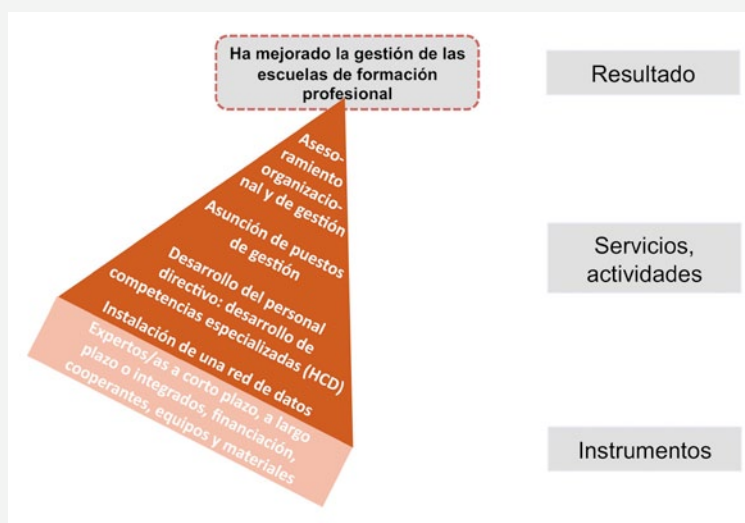
Los instrumentos²¹ son los medios (insumos) que utiliza la GIZ para llevar a cabo las medidas, los servicios o las actividades en el marco de una orden. La elección de los instrumentos depende de las medidas definidas en la estrategia de desarrollo de capacidades para los niveles de sociedad (condiciones marco, sistemas de cooperación), organización e individuo. De este modo se asegura un empleo del personal experto, de las diferentes financiaciones y de los equipos y materiales para el logro de los objetivos y resultados, acorde con los potenciales de cada instrumento.

El factor decisivo en este caso es emplear los instrumentos de tal manera que la combinación de los servicios prestados conduzca eficaz y eficientemente al logro de

²¹ Expertos internacionales, regionales y locales en misión de largo y corto plazo, personas enviadas según la Ley alemana del cooperante, expertos y expertas integrados y, dado el caso, de retorno, aportes financieros gestionados a través de la GIZ/contrapartes/otros donantes, subvenciones y subsidios a organizaciones alemanas e internacionales, equipos y materiales.

los resultados. La diversidad de instrumentos y servicios y el acervo de experiencias asociado a ello, constituyen el rasgo diferenciador de la GIZ. Los efectos de sinergia especiales surgen precisamente al combinar los instrumentos.

El siguiente ejemplo muestra la selección de los instrumentos apropiados para un servicio determinado o una actividad central. Si se han planeado servicios de asesoramiento, por ejemplo asesoramiento organizacional, en ellos intervienen generalmente expertos y expertas. Si se trata de la instalación o introducción de sistemas de TI resulta más adecuado combinar el suministro de equipos o la financiación con el asesoramiento (por personal experto). Para los servicios de desarrollo de capacidades humanas (HCD) se utiliza una combinación de personal experto y financiación o suministro de equipos, según convenga. La Academia para la Cooperación Internacional (AIZ) y el Mercado alemán de la sostenibilidad pueden ser involucrados en este contexto como proveedores internos de servicios especializados.



Los diferentes instrumentos relacionados con el envío de personal experto se aplican en función de la naturaleza de la organización contraparte (p.ej. de nivel micro, meso o macro, sector estatal, privado o sociedad civil) y de sus necesidades (tareas de asesoramiento o asunción de funciones de línea, asesoramiento político o técnico, etc.). En este contexto se tienen en cuenta también las capacidades existentes en la organización contraparte.

Si se prevé una intervención de expertos y expertas integrados o cooperantes, deberían aclararse los siguientes aspectos durante el examen, conjuntamente con las organizaciones correspondientes:

- ¿Qué función y qué rol desempeña la organización en el esquema de cooperación? (Información del mapa de actores)
- ¿Qué déficit o demanda de capacidades tiene la organización? (Información del mapa de actores y del análisis FODA)
- ¿Puede cubrirse esta demanda con asesoramiento o más bien con la asunción de cargos funcionales?

d. ¿Cuáles son las principales tareas y requisitos básicos de los expertos y expertas integrados o cooperantes?

e. ¿Al logro de qué resultado esperado contribuye el experto o experta seleccionado?

Estas preguntas deberían plantearse a ser posible durante la entrevista con los actores (si ya se conocen, como en el caso de las medidas de continuación). En los proyectos y programas nuevos, generalmente, no se pueden consultar con la organización hasta después del taller final. En este sentido, se pueden prever unos días para algunos miembros del equipo examinador.

El BMZ prefiere que todos los instrumentos se financien con cargo a una sola orden. Sin embargo, puede resultar conveniente prever una intervención de apoyo de un instrumento procedente de otra orden (p.ej. fondos de estudios y expertos bilaterales y regionales). Para ello la misión de examen debe emitir la correspondiente recomendación (y justificación).

Sobre la base del empleo previsto de los instrumentos puede hacerse una primera estimación aproximada de los costos. En ella se reflejan las intervenciones de los diferentes instrumentos en las correspondientes líneas. Los costos para servicios de HCD se desglosan por partes (si se requiere un desglose para el seguimiento) en las diferentes líneas de costos.

Este paso debería ir asociado a una reflexión sobre la conveniencia de que el proyecto o programa completo o partes del mismo se adjudiquen a empresas consultoras.²² Al mismo tiempo, se deberían analizar las posibilidades para la captación de fondos (cofinanciaciones, etc.) y las cooperaciones entre el sector público y el sector privado (PPP).

Función

Para los aportes específicos de la GIZ se evalúan y escogen los instrumentos apropiados de acuerdo con sus ventajas comparativas. La estrategia de desarrollo de capacidades ofrece una orientación esencial en este sentido. Los servicios y actividades acordados aquí se concentran en actividades clave en el marco del examen. Adicionalmente se constatan en este paso otras necesidades de examen, por ejemplo para cooperantes o expertos y expertas integrados. La planificación detallada se efectúa generalmente en el marco de la ejecución (plan de operaciones).

Participantes/ procedimiento

La determinación de los aportes de las diferentes partes debería realizarse en común, por ejemplo en el marco de un taller o de conversaciones directas con los actores respectivos, en línea con la elaboración de la estrategia de desarrollo de capacidades. El equipo examinador puede elaborar previamente las primeras reflexiones y cálculos al respecto para identificar las variantes posibles.

²² Son susceptibles de adjudicación los instrumentos de personal con excepción de los cooperantes y los expertos y expertas integrados, así como los subsidios locales hasta un importe de 50.000 EUR y los equipos y materiales hasta un valor de 20.000 EUR (los valores superiores sólo podrán adjudicarse previa concertación con la división de contratos, suministros, logística).

	<p>La primera estimación de costos se realiza conjuntamente con el o la responsable de la orden encargado de la preparación y, si es necesario, otros actores relevantes para la concertación. Además de los valores de referencia generales (p.ej. para el envío de un experto o experta en misión de largo plazo, de cooperantes o de expertos y expertas integrados), es preciso tener en cuenta en este caso los estándares locales.</p>
Herramientas/ fuentes	<ul style="list-style-type: none"> • Información adicional sobre los diferentes instrumentos: “<i>Effizienz, ‚Mehr-Wert‘ und mehr Wirkung – Instrumente in der Praxis</i>” (Eficiencia, valor agregado y resultado añadido. Los instrumentos en la práctica) (julio 2013)”, “Inventario de los instrumentos de la GIZ (2011, actualmente en proceso de revisión)” y las comunidades de instrumentos de los departamentos regionales • Modelo de formato para la estrategia de instrumentos • Indicaciones sobre la “contratación de formatos de cooperantes, expertos y expertas integrados y HCD” • Indicaciones útiles para el cálculo aproximado: ejemplo de cálculo • Si procede, los centros de competencias Finanzas de los departamentos regionales
Preguntas guía	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han definido y concertado mutuamente los aportes de los actores involucrados? • ¿Disponen todos los actores de los recursos materiales y humanos necesarios para prestar sus aportes? • ¿Qué recursos estratégicamente interesantes (fuera del sistema de cooperación definido) merece la pena captar para el proyecto o programa (p.ej. cofinanciaciones de otros donantes)? • ¿Qué instrumentos de la GIZ (cuantificados) son los más indicados para prestar los servicios y aportes planeados? ¿Se han aprovechado las ventajas comparativas de los diferentes instrumentos y sus posibles sinergias? • ¿Se podría aumentar la eficiencia de los resultados de un proyecto o programa, o reducir los riesgos, mediante la incorporación de un instrumento adicional? • Si no se emplea un instrumento, ¿hay una justificación plausible? • ¿Coincide la estimación de costos con el marco financiero planeado de la medida de cooperación técnica? ¿Es ésta la manera más eficiente de emplear los recursos disponibles? • ¿Qué paquetes de prestaciones son apropiados para su adjudicación a empresas consultoras (p.ej. están bien delimitados, no son políticamente sensibles, conocimiento experto disponible en el mercado)?²³
Producto	<p>Estrategia de instrumentos; estimación de costos; dado el caso, indicaciones para la ejecución (necesidad adicional de examen, etc.)</p>
Capítulo de la propuesta de programa	<p>La estrategia de instrumentos debe describirse en el capítulo B.3.4.1 Enfoque metodológico y empleo de instrumentos. La estimación de costos aproximada proporciona información preliminar para el anexo correspondiente en la propuesta de programa.</p>

²² La asignación de expertos y expertas integrados y cooperantes no es susceptible de adjudicación, es decir, no puede ser adjudicados a empresas consultoras.

Asimismo, se definen los aportes de la contraparte y se documentan en el capítulo **Aportes de contrapartida (B.3.5.2)**.

Es obligatorio deducir la **clasificación PPP (B.3.4.2)**.

Adicionalmente, se generan los datos para completar el “**anexo interno a la oferta/ propuesta de un programa**” (informaciones para las unidades que ponen a disposición los instrumentos y, dado el caso, indicaciones complementarias y recomendaciones para la ejecución)

Perspectiva de la evaluación del proyecto

- En este punto, el equipo de examen incorpora a la discusión las conclusiones de la evaluación vinculándolas a las experiencias con el estrategia de instrumentos del proyecto o programa actual.

4.4 Elaboración de la matriz de resultados

Foco de atención

Del modelo de resultados se trasladan a la matriz de resultados los siguientes elementos:

- El objetivo del programa de cooperación para el desarrollo: en el modelo de resultados, este objetivo se encuentra por encima del ámbito de responsabilidad del proyecto o programa. Los objetivos del programa se formulan generalmente en el marco de la estrategia de país y se sitúan en el nivel de los objetivos superiores de política de desarrollo (*impact*).
- El objetivo del módulo de cooperación técnica con, al menos, 5 indicadores, valor inicial y valor meta. El objetivo del módulo debe situarse normalmente en el nivel de los resultados directos (*outcome*). Tanto los objetivos del módulo como los indicadores son vinculantes. En el modelo de resultados, el objetivo del módulo se sitúa dentro del ámbito de responsabilidad de la medida (si se acuerdan varios objetivos del módulo, se elaborará una matriz propia para cada objetivo siguiendo el formato obligatorio).
- Los productos (*outputs*) son resultados positivos intencionales en el nivel de resultados más bajo, y se acompañan con un máximo de 2 indicadores, valores iniciales y valores meta. A la matriz de resultados se pueden trasladar entre 3 y 5 productos.
- Actividades (esenciales): para cada producto se introduce una actividad en la matriz de resultados. En el nivel de las actividades no es necesario mencionar los indicadores ni fuentes de verificación.
- Principales supuestos y riesgos: los supuestos principales se refieren siempre al logro de los resultados en el nivel inmediatamente superior. En la matriz se describen solamente los supuestos y riesgos esenciales, incluidos aquellos en los que no se puede influir.

Función

La matriz de resultados es un formato de tabla acordado con el BMZ para la presentación resumida de las informaciones esenciales extraídas del modelo de resultados. En las propuestas de programas (parte B) es obligatorio la utilización del modelo de formato del BMZ.

Participantes/ procedimiento	Equipo de examen y responsable de la orden encargado de la preparación (AV-V)
Herramientas/ fuentes	<ul style="list-style-type: none"> • Guía “Del modelo de resultados a la matriz de resultados” • Página de intranet sobre provisión y colocación de expertos y expertas • Guía para la formulación de indicadores (en preparación)
Preguntas guía	---
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de resultados completada • documentación de los indicadores
Capítulo de la propuesta de programa	Matriz de resultados adjunta a la propuesta de programa
Perspectiva de la evaluación del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • En este punto, el equipo de examen incorpora a la discusión las conclusiones de la evaluación vinculándolas a las experiencias con la matriz de resultados del proyecto o programa actual.

Paso estratégico 5: Integración en el proceso de gestión

Para finalizar la elaboración de la estrategia habría que dejar constancia de las reflexiones sobre la integración de las nuevas concepciones en la rutina del proceso de gestión.

Las preguntas guía y las herramientas de los factores de éxito del modelo de gestión Capacity WORKS ayudan a enfocar la vista hacia las cuestiones relevantes (sobre estrategia, cooperación, estructura de conducción, procesos, aprendizaje e innovación) que plantea la nueva orientación. De ello puedan derivarse recomendaciones para la ejecución y orientaciones de rumbo importantes. En el caso de una medida de continuación, la evaluación del proyecto aporta además recomendaciones y apreciaciones según Capacity WORKS, que

deberían utilizarse para hacer ajustes en la gestión del proyecto o programa.

El plan de operaciones, así como el desarrollo y la operación (o adaptación) de un sistema de seguimiento basado en resultados, son otros aspectos esenciales que pueden deducirse de la nueva estrategia o que requieren ajuste. En el caso de una medida de continuación, se extraen aquí ideas iniciales para la concepción. Los resultados de este paso se incluyen en las informaciones para el “anexo interno a la oferta/propuesta de un programa” (dado el caso, indicaciones complementarias y recomendaciones para la ejecución).

VII. INFORME DE EVALUACIÓN, INFORME BREVE Y CONTROL DE CALIDAD

<p>Foco de atención</p>	<p>El informe de evaluación documenta los resultados y las recomendaciones de la evaluación del proyecto. Del informe de evaluación se deriva el informe breve, que centra el foco en la evaluación de la eficacia del proyecto o programa en términos de política de desarrollo a la luz de los criterios CAD-OCDE, y de los hechos subyacentes a la evaluación.</p> <p>En los documentos “formato de esquema anotado del informe” y Página de comentario del control de calidad del informe de evaluación (en alemán) para evaluaciones de proyecto se brinda información sobre los requisitos para el informe de evaluación y los criterios para la verificación de calidad.</p>
<p>Función</p>	<p>El informe de evaluación sirve para documentar los resultados y hacerlos comprensibles. El resumen que se incluye en el capítulo 3 puede trasladarse directamente al informe final del proyecto o programa evaluado.</p> <p>El informe breve sirve para la publicación de los resultados en el portal de transparencia de la GIZ y de este modo hacerlo accesible a un amplio sector de la opinión pública.</p>
<p>Participantes/ procedimiento</p>	<p>La persona más indicada para elaborar el informe de evaluación suele ser el jefe o la jefa de la misión de examen. El informe, cuya longitud no debería exceder las 30 páginas, debe redactarse en alemán, inglés, francés o español y, si es necesario, en la lengua de comunicación del país contraparte, siguiendo el esquema anotado del informe y el modelo de formato para informes de evaluación del proyecto. Todas las descripciones y análisis deben avalarse con cifras, datos y hechos relevantes, indicando las fuentes de información correspondientes. Si éstas son insuficientes o no están disponibles, se hará referencia a ello indicando las posibles limitaciones que ello pueda tener para la fiabilidad de las constataciones.</p> <p>El informe de evaluación elaborado por el equipo de examen se envía al o la responsable de la orden para su revisión y comentario. Si los comentarios dan lugar a diferencias de opinión importantes entre el o la responsable de la orden y el equipo de examen en cuanto a la interpretación de los hechos y la valoración del proyecto o programa, se hará referencia a ellas en el informe.</p> <p>El informe de evaluación y el informe breve se remiten a la Unidad corporativa Seguimiento y evaluación, sección “evaluaciones centrales”, para someterlos a un control de calidad: inbox-projektevaluierung@giz.de Dicho control se realiza sin costo adicional para el proyecto o programa, circunstancia esta limitada en primer lugar a un año. La respuesta se comunica en un plazo de 5 días laborables.</p>

El esquema de análisis (véase más abajo) incluye criterios de valoración transparentes y comprensibles, refiriéndose a los capítulos 2, 3 y 5. El resultado del control de calidad y las recomendaciones correspondientes para la mejora del informe se transmiten al o la responsable de la orden. La adopción de dichas recomendaciones esta en la medición del responsable del proyecto. . La versión final del informe se transmite a la unidad corporativa, la cual archiva el informe en el banco de datos central (banco de datos de publicaciones de la GIZ en el i-Punkt), como fuente de aprendizaje en la empresa y como base para análisis transversales.

En **los informes breves, la adopción de las recomendaciones es obligatoria**. Tras su recepción por parte de las unidades corporativas Seguimiento y evaluación y Comunicación de la empresa, el informe se coloca en alemán y inglés en el portal de transparencia de la GIZ.

El o la responsable de la orden se encarga de archivar el informe de evaluación (en formato doc y pdf) y el informe breve en el expediente del proyecto en DMS- (carpeta I).

Criterios para el control de calidad a cargo de la Unidad corporativa Seguimiento y evaluación

La evaluación cumple los requisitos formales y de contenido del comitente:

- Correspondencia con los términos de referencia y el esquema anotado del informe
- Calidad formal del informe

El informe de evaluación se basa en un análisis sistemático:

- Descripción del objeto de la evaluación
- Presentación del modelo de resultados
- Calidad de los indicadores
- Distinción entre descripción, análisis y evaluación
- Valoración justa del proyecto
- Calidad de las recomendaciones

El diseño de la evaluación es apropiado:

- Diseño basado en el objeto y las cuestiones de la evaluación

El diseño de la evaluación aborda el problema de causalidad:

- Interpretación de la relación entre intervenciones y resultados

Los métodos de recopilación y análisis de datos e informaciones son apropiados:

- Exposición de las ventajas e inconvenientes de los métodos seleccionados
- Selección de interlocutores y extracción de muestras sistemáticas
- Aplicación técnicamente adecuada de los métodos elegidos para la recopilación y el análisis de datos e información

Los resultados de la evaluación son sólidos:

- Triangulación de los datos
- Triangulación de los métodos

Producto

- Informe de evaluación (enlace por completar)
- [Informe breve](#) (en alemán)
- [Página de comentario del control de calidad del informe de evaluación](#) (en alemán)

