

# Anexos al Manual ROM

## Versión 6

### ÍNDICE

Anexo 1: Cuestionario de Seguimiento (MQ) .....	2
Anexo 2: Guía para el cuestionario de Seguimientos ROM estándar.....	5
Anexo 3: Guía específica para las MQ de operaciones de financiación combinada (blending).....	21
Anexo 4: Plantillas para informes de seguimientos ROM .....	37
Anexo 5: Plantilla para buenas prácticas y lecciones aprendidas.....	45
Anexo 6: Plantillas para el QC interno de los seguimientos ROM .....	48
Lista de control de la calidad del experto ROM.....	48
Informe de QC del experto en QC .....	49
Anexo 7: Procedimiento de muestreo para seguimientos ROM en fases iniciales de la implementación .....	52
Anexo 8: Deber de cuidado (consideraciones para la gestión de la seguridad y la protección) .....	55
Anexo 9: Plantilla para el análisis preliminar ( <i>blending</i> ).....	58
Anexo 10: Lectura adicional para seguimientos ROM de intervenciones de financiación combinada ( <i>blending</i> ).....	60
Lectura imprescindible.....	60
Lectura adicional.....	61
Anexo 11: Plantillas para el QA de los seguimientos ROM .....	63
Informe de QA del experto en QA del ROM.....	63
Informe de misión en el terreno del contratista de QA del sistema ROM.....	67
Informe de misión "sombra" en el terreno del contratista de QA del sistema ROM .....	69
Anexo 12: Guía técnica para el apoyo al diseño de marcos lógicos y sistemas de monitoreo.....	72
Anexo 13: Plantillas para el QC del apoyo al diseño de marcos lógicos y sistemas de monitoreo.....	80
Plantilla para el QC interno.....	80
Encuesta de satisfacción.....	81
Lista de control de la calidad para el experto ROM.....	82
Anexo 14: Colores para la valoración del desempeño.....	83

# Anexo 1: Cuestionario de Seguimiento (MQ)

## 1. Relevancia -> ¿Estamos haciendo lo correcto?

1.1 ¿Constituye la intervención una respuesta adecuada a las **necesidades y derechos** actuales de los grupos meta / beneficiarios finales?

1.2 ¿Está adaptada la intervención a las **capacidades** financieras, humanas e institucionales actuales del gobierno socio y/u otras partes interesadas en la implementación?

1.3 ¿Está resultando ser apropiada la elección del **socio ejecutor/método de implementación**?

1.4 ¿Demuestran todas las partes interesadas un compromiso efectivo con los objetivos de la intervención (es decir, **apropiación**)?

## 2. Coordinación, complementariedad y valor añadido de la UE

2.1 ¿Existe la probabilidad de que la intervención se beneficie (o se está beneficiando ya) de alguna forma de **complementariedad/sinergia** con otras intervenciones financiadas por la UE y otras entidades (donantes, públicos y privados)?

2.2 ¿La intervención refleja (aún) y se beneficia de un adecuado **valor añadido de la UE**?

## 3. Lógica de intervención, seguimiento y aprendizaje - ¿Podemos seguir los resultados y aprender?

3.1 ¿En qué medida la intervención, tal como está diseñada e implementada actualmente, tiene en cuenta las **experiencias pasadas** en el sector, las buenas prácticas y lecciones aprendidas de intervenciones anteriores?

3.2 ¿Cuál es la calidad actual de la **lógica de intervención**? ¿Son los productos y efectos directos coherentes y realizables? ¿Se han identificado claramente los supuestos y riesgos clave?

3.3 ¿Es adecuada la lógica horizontal de la Matriz del Marco Lógico (MML)? Es decir, la selección de **indicadores**, disponibilidad de datos, datos de la línea de base, valores meta y la desagregación pertinente.

3.4 ¿Tiene la intervención un **sistema de monitoreo interno** adecuado?

3.5 ¿Existen **lecciones aprendidas y buenas prácticas** que sería provechoso compartir más allá del contexto de la intervención?

## 4. Eficiencia -> ¿Estamos haciendo bien las cosas?

4.1 ¿Están resultando ser apropiados los **mecanismos de implementación** de cara a lograr los productos planificados y contribuir a los efectos directos?

4.2 ¿Son (aún) adecuados los **insumos/recursos** proporcionados por las diversas partes interesadas de cara a lograr los resultados planificados?

4.3 ¿Se ha producido algún **retraso** en la intervención y se ha revisado la planificación en consecuencia?

4.4 ¿Los **gastos** están siendo acordes con el presupuesto?

## 5. Eficacia -> ¿Está funcionando?

5.1 ¿Se están logrando los **productos** con la **calidad** esperada?

5.2 ¿Es probable que se logren los **efectos directos** esperados?

5.3 ¿Hasta qué punto son **inclusivos** los resultados? Es decir, que se asegure una distribución justa de sus efectos entre los diferentes grupos de la población.

5.4 ¿**Influye** efectivamente la intervención en las políticas e intervenciones relevantes del socio?

5.5 ¿Tiene la intervención algún **efecto positivo o negativo** imprevisto? ¿Se consideraron los efectos negativos para una eventual mitigación de riesgos?

## 6. Sostenibilidad – ¿Los beneficios van a perdurar?

6.1 ¿Están adquiriendo las partes interesadas las **capacidades necesarias** (institucionales, humanas y financieras) para garantizar el flujo continuo de beneficios/servicios?

6.2 ¿Es **asequible** en el largo plazo el acceso a los beneficios generados por la intervención para los grupos meta?

6.3 ¿Ha estado el **sector privado** lo suficientemente involucrado como para contribuir a la sostenibilidad de la intervención?

6.4 ¿Incrementa la intervención la **resiliencia** ante perturbaciones y presiones (a través del abordaje de dimensiones específicas de la fragilidad y sus causas fundamentales)?

## 7. Cuestiones transversales

7.1 ¿Cuál es la contribución de esta intervención para lograr efectos directos en **igualdad de género y derechos humanos**?

7.2 ¿Hasta qué punto se ciñe la intervención a los principios operativos del **enfoque basado en derechos**?

7.3 ¿De qué manera está abordando la intervención las **limitaciones y oportunidades medioambientales**?

7.4 ¿Hasta qué punto contribuye la intervención a los compromisos de la UE sobre el **cambio climático**?

7.5 ¿Está la intervención agravando – sin desearlo – riesgos de conflicto, dinámicas del conflicto, violencia, falta de seguridad humana y otras **dimensiones de la fragilidad**?

## 8. **Comunicación y visibilidad**

8.1 ¿Beneficia a la imagen europea en el país/región la aplicación de los requisitos y guías publicadas de la UE sobre **comunicación y visibilidad**?

## Anexo 2: Guía para el cuestionario de Seguimientos ROM estándar

### 1. Relevancia → ¿Estamos haciendo lo correcto?

**“Legislar Mejor”:** La relevancia observa la relación entre las necesidades y los problemas en la sociedad y los objetivos de la intervención. Las cosas cambian a través del tiempo – determinados objetivos pueden ser alcanzados o reemplazados; las necesidades y los problemas cambian, otros nuevos surgen.

**OCDE-CAD (2020):** La medida en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, a las políticas y las prioridades de los beneficiarios, del país; de la comunidad internacional y de los socios/ instituciones, y la medida en que continúan siendo adecuadas dadas las nuevas circunstancias.

#### 1.1. ¿Constituye la intervención una respuesta adecuada a las **necesidades y derechos** actuales de los grupos meta / beneficiarios finales?

Si el seguimiento ROM tiene lugar durante la **fase inicial**, el experto indagará la adecuación ex - ante del diseño.

Si el seguimiento ROM tiene lugar durante una **fase posterior**, el experto se centrará sobre la continuación de la adecuación durante la implementación, dadas las nuevas circunstancias, si las hubiere.

El experto debería valorar si la respuesta a las necesidades y derechos es (aún) adecuada con respecto a tres puntos de vista interrelacionados:

1. ¿Está abordando (aún) la intervención las necesidades y derechos de todos los beneficiarios meta?
2. ¿Está abordando (aún) la intervención las necesidades y derechos de manera proporcional a su importancia / urgencia?
3. ¿La estrategia de la intervención es (aún) la respuesta correcta a las necesidades de los beneficiarios?

En particular:

- En el caso 1: El experto debería observar el análisis de las partes interesadas elaborado en la fase de diseño. ¿Es aún válido? ¿Tuvo lugar una consulta y un compromiso suficientes y significativos o se ignoró a alguien durante la fase de diseño, teniendo en consideración una perspectiva de igualdad de género? Se deberá prestar especial atención a las mujeres, niños y niñas, así como a los grupos en situaciones desfavorables y/o vulnerables (por ejemplo: personas con discapacidades, indígenas, minorías, LGBTI, adultos mayores, migrantes y personas desplazadas). Si no se llevó un análisis adecuado de las partes interesadas en la fase de diseño, se debería resaltar, junto con sus consecuencias en el diseño y la implementación (es decir, con relación a una posible falta de/débil nivel receptividad, falta de/débil apropiación y compromiso, etc.).
- En el caso 2:

- El experto debería examinar si las prioridades nacionales relevantes de las partes interesadas clave (según se hayan establecido en los documentos oportunos (planes, estrategias, etc.) han sido reflejadas en las fases de diseño e implementación, y si la implementación se ha adaptado a las nuevas necesidades, si las hubiere.
- En el caso de intervenciones de fortalecimiento institucional, y cuando sea pertinente, el experto debería resaltar si hay reformas de gobernanza en curso (administración pública, estado de derecho) y si la intervención (sectorial) está en línea con el intento de reforma.
- El experto debería examinar, entre otros aspectos, si los derechos humanos y la perspectiva de igualdad de género han sido identificados en los análisis de problemas y contexto, y abordados en la intervención.
- En el caso 3: ¿Existe alguna evidencia de que la estrategia adoptada por la intervención no es la adecuada para abordar los derechos y necesidades mencionados más arriba? En caso negativo, ¿cabría otro tipo de intervención más adecuada?

Los grupos meta y los beneficiarios finales deberían estar claramente identificados en el análisis ROM.

#### 1.2. ¿Está adaptada la intervención a las **capacidades** financieras, humanas e institucionales actuales del gobierno socio y/u otras partes interesadas en la implementación?

Si el seguimiento ROM tiene lugar durante la **fase inicial**, el experto valorará si las capacidades fueron adecuadamente analizadas en la fase de diseño<sup>1</sup>; y si dicho análisis es aún válido en la fase inicial de la implementación.

Si el seguimiento ROM tiene lugar durante una **fase posterior**, el experto debería analizar si las capacidades actuales son aún adecuadas para apoyar la respuesta a las necesidades. El experto podría utilizar la distinción entre titulares de obligaciones, los cuales tienen la obligación de respetar, proteger y cumplir los derechos; y titulares de derechos, los cuales deberían tener la capacidad de conocer, reclamar y disfrutar sus derechos.

- Para los titulares de obligaciones: ¿Poseen aún el mandato (por ej.: estrategias en curso, capacidades y recursos (por ej.: esquema de gastos de medio término, presupuesto anual)) para cumplir su misión? ¿Cuentan aún con las capacidades para planificar e implementar la intervención de manera que se fundamente en los derechos y tenga un enfoque de género? Si fuera el caso, ¿cuentan con suficiente capacidad para absorber, adaptarse y responder a riesgos y presiones?, ¿puede la intervención incrementar las capacidades de los titulares de obligaciones de cara a cubrir los derechos de la población y asegurar que la intervención cuente con un enfoque de género?
- Para los titulares de derechos: ¿Se encuentran en una situación de desventaja y/o vulnerabilidad o están siendo discriminados? En caso afirmativo, ¿hasta qué punto y por qué? ¿Cuentan con la capacidad de reclamar sus derechos?, ¿hasta qué punto? Si fuera el caso, ¿cuentan con la suficiente capacidad para absorber, adaptarse y responder a riesgos y presiones? Con respecto a las organizaciones que representan los intereses de los titulares de derechos: ¿Se encuentran incluidas como partes interesadas relevantes y cuentan con suficiente capacidad?

---

<sup>1</sup> En el caso de contratos de ROM NEAR, por favor consulte: '[Addressing capacity development in planning/programming, monitoring and evaluation. A Guidance note](#)', de diciembre de 2017.

### 1.3. ¿Está resultando ser apropiada la elección del **socio ejecutor (IP)/método de implementación**<sup>2</sup>?

La elección del IP es con frecuencia un factor determinante del éxito (o no) de una intervención. Dicha elección se analiza y decide durante la formulación de la intervención.

El experto debería comprobar:

- Si cuentan (aún) con las capacidades<sup>3</sup> y recursos para cumplir su misión.
- Tanto en una fase inicial o posterior de la implementación: Si han tenido lugar cambios que puedan haber alterado la idoneidad de la elección del IP y de la modalidad de implementación. Si la elección resulta inapropiada en la actualidad, se debe explicar el motivo y los cambios ocurridos.

### 1.4. ¿Demuestran todas las partes interesadas un compromiso efectivo con los objetivos de la intervención (es decir, **apropiación**)?

El experto debería analizar el grado de apropiación por parte de los actores clave y en qué medida la intervención forma parte de una estrategia del gobierno socio ya adoptada y que contribuye a la implementación de un plan de acción.

Si el seguimiento ROM tiene lugar en una **fase inicial**, el experto debería observar si el diseño de la intervención fue lo suficientemente participativo como para generar una aceptación futura.

Si el seguimiento ROM tiene lugar en una **fase posterior**, el experto comprobará si cualquier cambio ocurrido en el personal o en el gobierno ha alterado el nivel de compromiso.

El experto debería indicar si la falta de compromiso está supeditada a algún factor y puede ser remediada con el tiempo y con una comunicación *ad hoc*, o si es estructural y supondrá una reducción de la relevancia de la intervención en el largo plazo.

---

<sup>2</sup> Término utilizado para describir a la entidad que implementa los fondos de la UE. Existen tres tipos: directa, indirecta y gestión compartida.

<sup>3</sup> En el caso de contratos de ROM NEAR, por favor consulte: '*Addressing capacity development in planning/programming, monitoring and evaluation. A Guidance note*', de diciembre 2017.

## 2. Coordinación, complementariedad y valor añadido de la UE

**Coordinación:** Actividades de dos o más socios para el desarrollo que persiguen movilizar recursos para la ayuda o armonizar sus políticas, programas, procedimientos y prácticas con el fin de maximizar la eficacia en el desarrollo de los recursos para la ayuda.

La **complementariedad** persigue asegurar que la política para el desarrollo de la UE es complementaria con las políticas perseguidas por los Estados miembros.

**Valor añadido de la UE:** De conformidad con el principio de subsidiariedad (artículo 5 del Tratado de la Unión Europea), la UE solo debe actuar cuando los objetivos puedan alcanzarse de una mejor manera mediante una acción de la Unión que mediante una acción potencialmente variable de los Estados miembros. Requiere considerar el valor y las mejoras que son generadas por la UE en lugar de otro actor que tomara las mismas medidas.

**OECD DAC (2020) Coherencia:** La medida en que la intervención es compatible con las otras intervenciones que se realizan en un país, sector, o institución

### 2.1 ¿Existe la probabilidad de que la intervención se beneficie (o se está beneficiando ya) de alguna forma de complementariedad/sinergia con otras intervenciones financiadas por la UE y otras entidades (donantes, públicos y privados)?

Con frecuencia, los documentos de acción simplemente contienen una lista de intervenciones potencialmente complementarias, en lugar de explicar efectivamente la manera en que dichas sinergias tendrán lugar.

Si el seguimiento ROM tiene lugar **en una fase inicial**, el experto debería buscar evidencias sobre las complementariedades mencionadas y las sinergias que estarían emergiendo, y detallar la manera en que podrían beneficiar a la intervención en todos los aspectos. Para intervenciones (sectoriales) de fortalecimiento institucional, el experto debería analizar especialmente en qué medida la intervención complementa y persigue los mismos principios que las intervenciones horizontales del gobierno (reforma de la administración pública, estado de derecho).

Si el seguimiento ROM tiene lugar **en una fase posterior** de la implementación, el experto debería valorar de qué modo se están manifestando las complementariedades/sinergias, por ejemplo: brindando ejemplos de sinergias ya creadas, de reuniones de coordinación que tienen lugar regularmente, sobre la naturaleza y alcance de las reuniones (¿cuentan éstas con participantes de un nivel relevante como para formular decisiones?), etc. El experto explicará asimismo la manera en que estas complementariedades y sinergias benefician a la intervención en todos los aspectos.

Al responder a estas cuestiones, los expertos deberían diferenciar entre las intervenciones de la UE y de otras entidades.

Para intervenciones de fortalecimiento institucional, y siempre que fuera relevante, el experto debería destacar si están teniendo lugar reformas gubernamentales. Es igualmente importante verificar si la intervención se encuentra en la misma dirección y apoya los mismos principios que las intervenciones horizontales del gobierno.



## 2.2 ¿La intervención refleja (aún) y se beneficia de un adecuado **valor añadido de la UE**?

Lo más importante en este apartado sería analizar hasta qué punto la intervención de la UE está añadiendo beneficios con relación a los eventuales resultados de otras acciones ejecutadas por los EM de la UE y otras entidades (donantes, públicos, privados) por sí mismas.

Si el seguimiento ROM tiene lugar **en una fase inicial**, el experto debería comprobar si la intervención ha sido diseñada teniendo en consideración el valor añadido de la UE, y describir de qué manera/si esto último se refleja todavía en la implementación inicial de la intervención.

Si el seguimiento ROM tiene lugar **en una fase posterior**, el experto buscará la presencia de valor añadido europeo en los fundamentos de la intervención, su efectiva realización o continuidad durante la implementación, y detallará la manera en que dicho valor añadido de la UE está beneficiando a la intervención.

## 3 Lógica de intervención, seguimiento y aprendizaje – ¿Podemos seguir los resultados y aprender?

3.1 ¿En qué medida la intervención, tal como está diseñada e implementada actualmente, tiene en cuenta las **experiencias pasadas** en el sector, las buenas prácticas y lecciones aprendidas de intervenciones anteriores?

Debido al énfasis otorgado en la UE al desarrollo de una cultura del aprendizaje, se solicita al experto que compruebe hasta qué punto la presente intervención está integrando lecciones de intervenciones previas - o relacionadas - en el mismo sector, implementadas por la UE o por otras entidades. El experto debería incluir un párrafo indicando si las lecciones aprendidas se describieron clara y específicamente en el documento de acción (DA).

Si el seguimiento ROM tiene lugar **en una fase inicial**, el experto debería buscar evidencias de que las buenas prácticas y lecciones aprendidas – según el listado del DA – se han integrado al inicio de la intervención.

Si el seguimiento ROM tiene lugar **en una fase posterior** de la implementación, el experto debería analizar si la intervención se está desarrollando según la experiencia previa en el mismo sector; si se están tomando en cuenta las lecciones aprendidas identificadas en la fase de diseño o cualquiera otra que se haya hecho evidente durante la implementación. El experto debería explicar la manera en que todo ello sucede o, en caso contrario, explicar el motivo.

3.2 ¿Cuál es la calidad actual de la **lógica de intervención**? ¿Son los productos y efectos directos coherentes y realizables? ¿Se han identificado claramente los supuestos y riesgos clave?

La lógica vertical de una intervención se encuentra en la matriz del marco lógico o en cualquier otra matriz similar usualmente desarrollada por el IP, tales como marcos de resultados, teoría del cambio, etc. Véase la orientación técnica sobre la revisión de marcos lógicos que se provee en el capítulo 7 del Manual ROM.

Si el seguimiento ROM tiene lugar **en una fase inicial**, el experto puede hacer uso de su pericia sectorial para analizar si la lógica vertical de la intervención es coherente y está claramente ilustrada (es decir: todos los enunciados de resultados (efectos directos y productos) son específicos, están incorporados en el nivel adecuado y son claros – por ej.: se deben evitar enunciados genéricos del tipo “capacidad mejorada” –, incluyendo una distinción clara y una relación lógica entre productos, efectos directos e impactos).

Si el seguimiento ROM tiene lugar **en una fase posterior** de la implementación, el experto debería examinar si la lógica vertical sigue siendo coherente y está ilustrando claramente la idoneidad de la respuesta a las nuevas necesidades surgidas.

Los expertos deberían comprobar si los resultados propuestos (productos, efectos directos, impacto) son coherentes con el alcance de la intervención propuesta.

Los expertos deberían comprobar si el análisis de supuestos y riesgos (y las medidas de mitigación relacionadas) orientó el diseño de manera acertada, si todavía es válido y si toma debidamente en consideración los aspectos de género.

Si el OM lo necesita, el resultado de esta revisión conllevará la elaboración por parte del experto de un marco lógico corregido y limpio, el cual se anexará al informe ROM.

3.3 ¿Es adecuada la lógica horizontal de la Matriz del Marco Lógico (MML)? Es decir, la selección de **indicadores**, la disponibilidad de datos, los datos de la línea de base, los valores meta y la desagregación pertinente.

En todo tipo de seguimientos, el experto necesita analizar la lógica horizontal de la intervención, que usualmente se encuentra en la MML. El experto examinará si los indicadores seleccionados son RACER, si los datos desagregados según su relevancia están disponibles para tales indicadores, si las metas son realistas, si han sido desagregadas según sexo, edad y discapacidad – cuando ello sea relevante –, y si se formularon teniendo en consideración los enfoques de género y de derechos humanos. De manera particular, el experto podría comprobar lo siguiente:

- a) ¿Se encuentran los indicadores bien definidos y son relevantes para medir el logro de los resultados?
- b) ¿Son los indicadores suficientes en cuanto a su alcance para medir lo que se supone que deben medir? (Pueden estar bien formulados, pero no cubrir todas las áreas necesarias)
- c) ¿Se encuentran bien identificadas todas las fuentes de datos? ¿Los datos están disponibles en el momento debido u oportuno?
- d) ¿Son los indicadores lo suficientemente específicos y sensibles, incluida la medición de logros en materia de derechos humanos e igualdad de género?
- e) ¿Están establecidas y actualizadas las líneas de base (valores y tiempo) para cada indicador?
- f) ¿Están establecidas las metas (valores y tiempo) para cada indicador? ¿Son realistas o deben ser actualizadas?
- g) ¿Fueron validados los indicadores con el/los IP/s durante la fase de diseño?

3.4 ¿Tiene la intervención un **sistema de monitoreo interno** adecuado?

Un sistema de monitoreo es un marco de seguimiento plenamente desarrollado, basado en el ML de la intervención, detallando los indicadores (incluidas las líneas de base, hitos principales y metas), que permitirá medir el progreso (desempeño de la intervención) hacia el logro de los resultados, así como la frecuencia y las responsabilidades para la recolección de datos y el control de la calidad, el análisis y la información basados en dichos indicadores.

Si el seguimiento ROM tiene lugar **en una fase inicial**, el experto debería analizar la calidad del sistema de monitoreo interno, en el caso de que el mismo ya exista o esté siendo elaborado. Si tal sistema aún no está siendo desarrollado, el experto debería explicar el motivo y proponer recomendaciones para su implementación.

Si el seguimiento ROM tiene lugar **en una fase posterior** de la implementación, el experto debería examinar si existe un sistema de monitoreo y si está funcionando efectivamente. El experto debería comprobar en qué medida el sistema de monitoreo está basado en el ML, si la frecuencia y responsabilidad para la recolección de datos está definida y se respeta, si la calidad de los datos está asegurada, y si las fuentes de verificación son específicas y fiables. El análisis también debería incluir la calidad de los informes, esto es: del IP a la UE y a las otras partes interesadas; ¿se identifica claramente el progreso con respecto a los resultados planificados (en lugar de informar sobre las actividades ejecutadas), los problemas encontrados y las soluciones propuestas? Cuando fuera pertinente, el experto debería asimismo verificar hasta qué punto la lógica de intervención se basa en el sistema de monitoreo e información del gobierno socio.

### 3.5 ¿Existen **lecciones aprendidas y buenas prácticas** que sería provechoso compartir más allá del contexto de la intervención?

[Sí/No → si la respuesta es “Sí”, infórmese en la plantilla correspondiente]

La UE pone mucho énfasis en el desarrollo de una cultura corporativa del aprendizaje. Las actividades en el marco del sistema ROM representan una buena oportunidad para contribuir a la práctica del aprendizaje y del intercambio de conocimientos de la UE.

- Las **lecciones aprendidas** generalizan hallazgos y traducen experiencias pasadas en conocimiento relevante que debería apoyar la toma de decisiones, mejorar el desempeño y promover el logro de mejores resultados. Idealmente, deberían apoyar tanto el trabajo de la UE como de las instituciones socias.

Una lección puede ser positiva o negativa. Una lección debe ser significativa, es decir: tiene un impacto real o presunto en las intervenciones.

- Una **buena práctica** es una metodología o proceso exitoso que a su vez es ético, justo y replicable. También debería considerar, cuando fuera relevante, cuáles fueron las prácticas transformadoras que funcionaron. Una buena práctica no es solamente una “práctica que es buena”, sino aquella que se ha comprobado que funciona bien y que genera buenos resultados. La misma ha sido probada y avalada por una serie de evidencias, y suficientemente validada a través de varias repeticiones. Puede ser, por tanto, recomendada como un modelo. Una buena práctica no tiene por qué ser obligatoria per se: se puede adaptar para afrontar nuevos desafíos, volviéndose mejor a medida que se perfecciona. En determinados casos, una práctica tiene el potencial de convertirse en “buena práctica”, pero no se puede calificar aún como tal debido a la falta de evidencia y/o repeticiones. En tal caso, se puede considerar como una **“práctica promisorio”**.

- Una **práctica promisorio** ha demostrado un alto grado de éxito en sus escenarios individuales, y la posibilidad de replicación en el mismo escenario está garantizada. La misma ha generado algunos datos cuantitativos que muestran efectos positivos a lo largo de un periodo de tiempo. Una práctica promisorio tiene el potencial de convertirse en una buena práctica, pero no cuenta con la investigación suficiente o aún debe ser replicada para validar una adopción más amplia o generalizada. Como tal, una práctica promisorio incorpora un proceso de aprendizaje y mejora continuos.

Si el experto ha detectado cualquier lección aprendida, buena práctica o práctica promisorio en la intervención, se le invita a rellenar el formulario ad hoc de aprendizaje.

## 4 Eficiencia → ¿Estamos haciendo bien las cosas?

**“Legislar Mejor”:** La eficiencia considera la relación costo-eficaz y oportuna entre los recursos utilizados por una intervención y los cambios generados (los cuales pueden ser positivos o negativos). Los recursos incluyen personal, adquisiciones, tiempo y dinero gastado en costes fijos, costes corrientes o de funcionamiento, y cargas administrativas.

**OCDE-CAD (2020):** La medida en que la intervención genera o tiene probabilidad de generar resultados de una manera económica y oportuna

### 4.1 ¿Están resultando ser apropiados los **mecanismos de implementación** de cara a lograr los productos planificados y contribuir a los efectos directos?

Para esta pregunta, el enfoque se sitúa sobre:

- El funcionamiento de las estructuras operacionales (estructuras de gestión interna/operacional, acuerdos contractuales) y los aspectos de diseño e implementación susceptibles de afectar o que ya hayan afectado a la eficiencia.
- El rol de dirección administrativa y política que debe ser asumido por las contrapartes locales/nacionales. La falta de compromiso político y de dirección administrativa afecta a la eficiencia.
- El rol de la DUE debería ser incluido asimismo en este apartado.

Si el seguimiento ROM tiene lugar **en una fase inicial**, el experto debería examinar si los roles/responsabilidades de las diferentes partes están definidos claramente y son susceptibles de ser respetados para asegurar la eficiencia de la implementación, si los mecanismos de implementación elegidos y las estructuras operacionales son susceptibles de afectar a la eficiencia, o si ya se están observando áreas que necesitan ser abordadas o mejoradas. El experto recomendará y buscará el consenso entre las partes de cara a que se logren los cambios considerados necesarios para garantizar una implementación fluida y sin retrasos.

Si el seguimiento tiene lugar **en una fase posterior**, el experto analizará los mismos aspectos mencionados más arriba, pero con más evidencias para su valoración, en términos del correcto funcionamiento de las estructuras operacionales o de la dirección administrativa y política. Cabe resaltar en este apartado la necesidad de examinar las diferentes estructuras de gestión, operacionales y de dirección que se hayan establecido (por ej.: reuniones de los comités de dirección, MdEs, definiciones de roles, etc.) para observar si están promoviendo u obstaculizando la eficiencia, si se prueba que aún son adecuadas para garantizar la implementación fluida de la intervención y están ajustadas al contexto cambiante. El experto recomendará y buscará el consenso sobre las mejoras que sean factibles en el momento actual de la implementación.

Al examinar las estructuras operacionales establecidas, el experto debería asimismo analizar si existe pericia disponible en cuestiones de igualdad de género y derechos humanos, y si su ausencia puede tener – o está teniendo – un impacto en la eficiencia.

### 4.2 ¿Son (aún) adecuados los **insumos/recursos** proporcionados por las diversas partes interesadas de cara a lograr los resultados planificados?

Al responder a esta pregunta, el experto debería considerar los siguientes aspectos:

- ¿Los recursos puestos actualmente a disposición de la intervención se corresponden con sus necesidades?

- ¿Hasta qué punto están disponibles otros recursos que no sean financiados por la UE?

Si el seguimiento ROM tiene lugar **en una fase inicial**, el experto enfocará su análisis en la idoneidad de los insumos/recursos según su diseño (cantidades planificadas por tipo de recurso, calidad esperada de los recursos) para detectar cualquier indicio de deficiencia que debería ser abordado con rapidez para asegurar la eficiencia.

Si el seguimiento tiene lugar **en una fase posterior**, el experto analizará si los insumos/recursos aportados por las diferentes partes interesadas siguen siendo adecuados para lograr los resultados esperados en términos cuantitativos y cualitativos, según el contexto de implementación actual – o en un contexto en evolución.

Al abordar esta pregunta, el experto debería asimismo observar si los derechos humanos y las cuestiones de género han sido considerados en la asignación de recursos.

Si fuera oportuno, el experto debería indicar hasta qué punto la asignación presupuestaria es suficiente para acciones o actividades relevantes relacionadas con el género y/o la discapacidad – en el caso de que la intervención haya sido identificada con los marcadores de género y/o discapacidad 1 o 2 de la OCDE, respectivamente.

#### 4.3 ¿Se ha producido algún **retraso** en la intervención y se ha revisado la planificación en consecuencia?

Al responder a esta pregunta, y para todo tipo de seguimientos, el experto debería considerar el avance en la implementación y resaltar las desviaciones significativas con respecto al cronograma. El experto debería enfocar su análisis sobre los siguientes aspectos:

1. Si existen retrasos, ¿en qué nivel se observan, cuán importantes son y cuáles son las consecuencias?
2. ¿Cuáles son las razones de dichos retrasos, y hasta qué punto se han definido e implementado medidas correctivas apropiadas?
3. ¿En qué medida se ha revisado en consecuencia la planificación?

Si el seguimiento ROM tiene lugar **en una fase inicial**, el análisis se enfocará en la detección de cualquier elemento susceptible de generar retrasos, así como en la recomendación de medidas anticipadas de mitigación.

#### 4.4 ¿Los **gastos** están siendo acordes con el presupuesto?

Al responder a esta pregunta, y para todo tipo de seguimientos, el experto debería comprobar si los gastos se están efectuando de acuerdo con lo aprobado en el presupuesto original, teniendo en consideración que los presupuestos pueden evolucionar en el tiempo. Lo importante es que las intervenciones no sean penalizadas por adaptar sus presupuestos, siempre y cuando ello esté justificado y haya sido aprobado por las secciones oportunas de la UE.

Si el experto es capaz de ir más allá, y comentar sobre la relación coste-eficiencia actual, debería hacerlo. En este caso, el experto debería analizar en qué medida los costes de los insumos/recursos aportados por la intervención resultan razonablemente económicos en comparación con los beneficios y con cualquier norma reconocida.

Si el seguimiento ROM tiene lugar **en una fase inicial**, el análisis se enfocará en la detección de cualquier indicio de desajuste que pueda ser corregido a tiempo.

## 5. Eficacia → ¿Está funcionando?

**OCDE-CAD (2020):** La medida en que los objetivos y los resultados de la intervención han sido logrados – o se están logrando – incluyendo los resultados diferenciados entre grupos

### 5.1 ¿Se están logrando los **productos** con la calidad esperada?

Normalmente, los productos son el resultado de una serie de actividades ya realizadas. Éstos se encuentran bajo el control de la intervención.

Se espera del experto que analice el grado de realización de los resultados esperados, así como su calidad. Según este criterio, los productos deben ser considerados y analizados en función de su capacidad (calidad) de derivar en efectos directos.

Si el seguimiento ROM tiene lugar **en una fase inicial**, probablemente será muy pronto para valorar la calidad de los productos y su capacidad de derivar en efectos directos. No obstante, si la intervención ya ha logrado completar algunos productos y/o si ya se observan indicios de que su calidad está por debajo de lo requerido, el experto deberá resaltar dichos riesgos y proponer medidas correctivas.

### 5.2 ¿Es probable que se logren los **efectos directos** esperados?

Se espera del experto que analice el nivel de logro de los efectos directos, examinando cualquier evidencia de cambios de comportamiento, participación o adopción por las partes interesadas, o aceptación por parte del gobierno, que esté teniendo lugar tras la realización de los productos.

La evidencia se recolectará a través de las entrevistas con los grupos meta y con otras partes interesadas, del análisis de documentación, de la valoración de la calidad de los productos, etc.

Si el seguimiento ROM tiene lugar **en una fase inicial**, el experto solo comentará los indicios de logros de efectos directos, cuando fuera oportuno.

### 5.3 ¿Hasta qué punto son **inclusivos** los resultados? Es decir, que se asegure una distribución justa de sus efectos entre los diferentes grupos de la población.

*En esta pregunta no se espera que se analicen los resultados imprevistos, para lo cual está la MQ 5.5.*

Esta pregunta persigue que se reflejen los conceptos de inclusión y de “no dejar a nadie atrás”<sup>4</sup> como elementos que afectan a la eficacia. El experto debe observar más allá de los grupos meta y de los beneficiarios finales de la intervención, con el fin de valorar qué efectos (si los hubiere) ha tenido, o podría tener, en otros grupos.

Al abordar esta pregunta, el experto debería asimismo considerar hasta qué punto los resultados de la intervención resuelven la no discriminación y las disparidades relacionadas con el género.

Si el seguimiento ROM tiene lugar **en una fase inicial**, el experto solo comentará los indicios de inclusión o ausencia de inclusión. En este último caso, se recomendarán medidas de mitigación.

---

<sup>4</sup> Las formaciones y el material sobre estos conceptos están incluidos ahora en el “*Gender responsive RBA training*”.

#### 5.4 ¿**Influye** efectivamente la intervención en las políticas e intervenciones relevantes del socio?

El experto debería examinar si la intervención ha tenido alguna aportación en el desarrollo de políticas y en el diálogo político. Al abordar esta pregunta, el experto debería tener en cuenta una variedad de áreas políticas, incluyendo los derechos humanos, la no discriminación, la igualdad de género, VCMN, discapacidad, medioambiente, etc.

Si el seguimiento ROM tiene lugar **en una fase inicial**, el experto solo comentará los indicios de influencia efectiva en el desarrollo de políticas y en el diálogo político, si fuera el caso.

#### 5.5 ¿Tiene la intervención algún **efecto positivo o negativo imprevisto**? ¿Se consideraron los efectos negativos para una eventual mitigación de riesgos?

El experto debería detallar:

- Cualquier efecto positivo que se haya materializado pero que no estuviera previsto en la fase de diseño. ¿Qué factores explican dicho resultado? Estos resultados deberían fortalecer la eficacia de la intervención.
- Cualquier efecto negativo inesperado, tal como la apropiación de beneficios o insumos de la intervención por parte de grupos no deseados, impactos negativos inesperados sobre grupos vulnerables y/o marginales y sobre grupos sociales afectados por desigualdades estructurales, o impactos negativos inesperados sobre los derechos humanos, etc. (estos pueden ser analizados con mayor detalle en la pregunta/MQ 7.5, bajo la perspectiva de que dichos efectos puedan influir sobre la sostenibilidad de la intervención y, eventualmente, sobre la fragilidad y el riesgo de conflicto en el país socio).
- Las medidas adoptadas para la mitigación del riesgo de los efectos inesperados, tales como medidas adoptadas para asegurar que la selección de los beneficiarios directos o indirectos sea considerada transparente e igualitaria, y que la intervención no agravará las dinámicas del conflicto o las tensiones intergrupales.

Cuando sea pertinente, el experto debería también considerar los efectos negativos o positivos en las relaciones de poder entre hombres y mujeres y en las normas sociales discriminatorias.

Si el seguimiento ROM tiene lugar **en una fase inicial**, el experto solo comentará los indicios de efectos positivos o negativos. En este último caso, se recomendarán medidas de mitigación.

## 6. Sostenibilidad – ¿Los beneficios van a perdurar?

**“Legislar Mejor”:** La sostenibilidad se refiere a la continuación de los beneficios de una intervención tras la finalización del apoyo principal. La probabilidad de beneficios de largo alcance continuos. La resiliencia a los riesgos de los flujos de beneficios netos en el tiempo. Comprende varias dimensiones: social, económica, política, medioambiental, financiera, institucional, etc.

**OCDE-CAD (2020):** La medida en que los beneficios netos de la intervención van a perdurar o son susceptibles de perdurar en el tiempo

**N.B.:** En esta plantilla, el elemento “sostenibilidad medioambiental” se analiza en la pregunta/MQ 7.3

6.1 ¿Están adquiriendo las partes interesadas las **capacidades necesarias** (institucionales, humanas y financieras) para garantizar el flujo continuo de beneficios/servicios?

La respuesta a esta MQ y la respuesta a la MQ 1.2 deben ser coherentes. La diferencia en el análisis se haya en que la MQ 1.2 se refiere al diseño e implementación, mientras que la presente MQ se refiere a la sostenibilidad, comprendiendo una perspectiva de largo alcance (considerando por supuesto la respuesta brindada en la MQ 1.2).

El experto debería analizar:

- Cualquier mejora en las capacidades humanas e institucionales generada por la intervención y que son susceptibles de apoyar la continuación de los beneficios/servicios.
- Asimismo, cuando fuera el caso, el experto debería valorar en qué medida la intervención (sectorial) contribuye a las reformas de gobierno en curso (administración pública y/o estado de derecho), con el fin de fortalecer capacidades humanas e institucionales sostenibles. En especial, allí donde ya exista una legislación nacional, el experto debería analizar si el proyecto respeta los requerimientos de dicha legislación de cara a la elaboración de leyes y de una política que sea inclusiva y basada en la evidencia, el compromiso de las partes interesadas, etc.
- Las medidas financieras, si las hubiere, adoptadas por las contrapartes locales/nacionales para asegurar la continuación de los servicios tras la finalización de la intervención. Si dichas medidas no se han tomado, se debería resaltar en el análisis.
- En aquellos casos en que los temas abordados por la intervención siguieran requiriendo un apoyo externo, el experto debería examinar si el financiamiento externo está asegurado, por ej. por parte de la UE o de otro donante, y si ello es un indicador de la insuficiente fortaleza de los resultados alcanzados.
- El experto debería resaltar cualquier evidencia que indique que la intervención está siendo ampliada / aumentada, o si tiene el potencial para ello.

Si el seguimiento ROM tiene lugar **en una fase inicial**, el experto solo comentará los indicios, en el nivel de las capacidades, susceptibles de facilitar o perjudicar la continuidad del flujo de beneficios y servicios. En este último caso, se recomendarán acciones correctivas.

6.2 ¿Es **asequible**, en el largo plazo, el acceso a los beneficios generados por la intervención para los grupos meta?

El experto debería analizar si los grupos meta pueden acceder (en términos geográficos, culturales y financieros) a los servicios en el largo plazo.

- ¿Es el beneficio (servicio / bien) accesible para el usuario final en el largo plazo?



- ¿El servicio / bien será brindado mediante una tarifa u otra forma de pago?

El análisis tendrá en cuenta si los beneficios fueron para los grupos meta que a su vez son beneficiarios finales, o si el grupo meta es el actor responsable cuyas capacidades son fortalecidas para proveer un servicio concreto (o gama de servicios) a los beneficiarios finales previstos.

Si el seguimiento ROM tiene lugar **en una fase inicial**, el experto solo comentará los indicios de que los beneficios / servicios son asequibles o no asequibles. En este último caso, se recomendarán medidas correctivas.

### 6.3 ¿Ha estado el **sector privado** lo suficientemente involucrado como para contribuir a la sostenibilidad de la intervención?

El experto determinará, cuando fuera oportuno, si el nivel de involucramiento del sector privado es el adecuado para el tipo de intervención de cara a fortalecer su sostenibilidad. Si fuera el caso, el experto analizará si están dadas las condiciones para que el sector privado sea capaz de tomar el relevo.

Si el seguimiento ROM tiene lugar en una fase inicial, el experto solo comentará los indicios de que el sector privado está adecuadamente involucrado, o no. En este último caso, se recomendarán medidas correctivas.

### 6.4 ¿Incrementa la intervención la **resiliencia** ante perturbaciones y presiones (a través del abordaje de dimensiones específicas de la fragilidad y sus causas fundamentales)?

El experto debería analizar, cuando proceda, los siguientes aspectos:

- ¿Se están tomando en cuenta las dimensiones de la fragilidad en relación con los riesgos medioambientales y el cambio climático, por ej.: con respecto a medidas económicas y financieras (preparación frente a los desastres y gestión del desastre, reducción del riesgo de desastres, fondos de emergencia, etc.)?
- ¿En qué medida es probable que la intervención contribuya a mejorar las condiciones socio-económicas y la resiliencia de los grupos socialmente más desfavorecidos y excluidos en las áreas y comunidades meta (tomando en consideración la perspectiva de género), por ej.: seguridad alimentaria, acceso a la tierra, etc.?
- En el caso de proyectos de fortalecimiento institucional, ¿hasta qué punto contribuye la intervención (sectorial) de cara a contar con “una administración”, en lugar de una administración aislada? ¿Respeto la intervención los requerimientos legales existentes y/o promueve los principios de buena gobernanza para la formulación de leyes y políticas basadas en la evidencia e inclusivas, promueve la rendición de cuentas gubernamental, el compromiso de las partes interesadas, etc.?
- ¿Cómo está afectando la intervención la existencia de divisiones y/o la competencia por los recursos dentro de las regiones / con regiones vecinas / entre áreas rurales y urbanas / con vecinos internacionales? ¿Y entre PDI y las comunidades que los acogen?
- ¿En qué medida está asegurando la intervención la participación igualitaria de las mujeres?

Si el seguimiento ROM tiene lugar **en una fase inicial**, el experto solo comentará, cuando proceda, los indicios de que la intervención está abordando las dimensiones específicas de la fragilidad, o no. En este último caso, se recomendarán medidas correctivas.

## 7 Cuestiones transversales

### 7.1 ¿Cuál es la contribución de esta intervención para lograr efectos directos en **igualdad de género y derechos humanos**?

Para todo tipo de seguimientos, en esta pregunta el experto debería considerar la manera en que la intervención está abordando la igualdad de género y las brechas relacionadas con el género en el ejercicio y goce de los derechos, así como las diferencias de género en la influencia y participación en la toma de decisiones; acceso a la justicia; propiedad, acceso y control sobre los recursos (por ej.: tierra, financieros, conocimiento, energía).

¿Se orientó la intervención a través de un análisis de género? ¿Se determinaron correctamente los marcadores de políticas de la OCDE-CAD sobre igualdad de género y discapacidad?

¿Existe evidencia de que la intervención contribuyó a un cambio sostenible de roles y relaciones de género (cambio transformador) y generó resultados que previenen contra normas sociales discriminadoras y estereotipos de género?

¿En qué medida la acción contribuye a empoderar a las personas con discapacidad, marginadas y aquellas que han sido dejadas atrás?

### 7.2 ¿Hasta qué punto se ciñe la intervención a los principios operativos del **enfoque basado en derechos**?

Para todo tipo de seguimientos, el experto debería examinar si la intervención – tanto en su diseño como en su modalidad de implementación – está tomando en cuenta de manera suficiente los cinco principios de trabajo del enfoque basado en derechos (EBD):

- Aplicar todos los derechos humanos (legalidad/universalidad/indivisibilidad).
- Participación en y acceso a la toma de decisiones.
- No discriminación e igualdad de acceso.
- Rendición de cuentas y acceso al estado de derecho.
- Transparencia y acceso a la información.

Para mayor Información, véase: [un enfoque basado en los derechos - europa.eu](http://un-enfoque-basado-en-los-derechos-europa.eu)

### 7.3 ¿De qué manera está abordando la intervención las **limitaciones y oportunidades medioambientales**?

Para todo tipo de seguimientos, el experto debería analizar lo que se está llevando a cabo para comprender las limitaciones y oportunidades medioambientales, y para asegurar la sostenibilidad medioambiental.

En cuanto a las limitaciones y las oportunidades, el experto debería:

- Comprobar si se llevó a cabo algún análisis medioambiental previo o durante la implementación. En caso afirmativo, el experto debería indicar hasta qué punto se están teniendo en cuenta los resultados y recomendaciones de dicho análisis.
- En cualquier caso, considerar las potenciales limitaciones medioambientales (por ej.: calidad y disponibilidad de recursos naturales) y presiones (es decir, actividades humanas que generen cambios en el estado del medioambiente).
- En el caso de impactos medioambientales negativos, comprobar si se adoptaron medidas compensatorias o de mitigación.

- Las oportunidades medioambientales incluyen la mejora del medioambiente natural y del bienestar social y personal, incluyendo abordajes participativos con relación a la gestión de los recursos naturales. Igualmente, pueden relacionarse con conceptos tales como la economía circular y la responsabilidad en el consumo y hacia los recursos.
- Comprobar si la implementación está alineada con el marcador inicial de ayuda al medioambiente y el marcador de Río sobre biodiversidad y lucha contra la desertificación.

En cuanto a la sostenibilidad medioambiental, la respuesta debe enfocarse sobre la huella medioambiental esperada de la intervención.

La sostenibilidad medioambiental se asegurará protegiendo o mejorando las condiciones medioambientales y los servicios del ecosistema (esto es: servicios de suministro, regulación, hábitat y culturales).

Los beneficios medioambientales pueden comprender:

- Condiciones medioambientales mejoradas (por ej.: protección, uso y restauración sostenible de ecosistemas y recursos naturales, incluyendo bosques, agua, suelo y tierra, áreas urbanas limpias, etc.).
- Salud humana mejorada.
- Protección y uso sostenible de la biodiversidad.
- Uso sostenible de los recursos naturales.
- Menor cantidad de conflictos sobre el acceso a / uso de los recursos naturales (incluyendo tierra, bosques, agua).
- El mantenimiento de los valores culturales de la comunidad relacionados con el medioambiente.

Los expertos deberían considerar:

- Las fuentes principales de los impactos potenciales, principalmente actividades y productos.
- Los principales receptores de los impactos potenciales, principalmente: aire, clima, tierra, agua, biodiversidad, desarrollo humano (uso de la tierra, agua...), lugares de interés natural o cultural.
- Importancia de los impactos identificados.
- Se deberá distinguir entre impactos directos – que son el resultado de la intervención en el medioambiente – e impactos globales – que pueden ser superiores a la suma de los impactos directos individuales.

#### 7.4 ¿Hasta qué punto contribuye la intervención a los compromisos de la UE sobre el **cambio climático**?

Para todos los seguimientos, y dependiendo de la intervención, el experto podría comprobar si la intervención está en línea con las contribuciones determinadas a nivel nacional (NDC por sus siglas en inglés) del país en cuestión, o con otros compromisos nacionales como el Plan de adaptación Nat y, de ser posible, detallar la contribución de la intervención a las metas nacionales.

En cuanto a la adaptación al cambio climático, ¿prevé la intervención los efectos adversos del cambio climático y toma las medidas apropiadas para prevenir o minimizar el daño que aquellos puedan causar, o aprovecha las oportunidades que puedan surgir?

En cuanto a la mitigación del cambio climático, ¿hasta qué punto la intervención está tomando medidas de cara a la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero y/o almacenamiento / captura del carbono? ¿Existen oportunidades para apoyar una economía de desarrollo *hipocarbónico* y climáticamente neutra, o alternativas realistas que permitan una reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (por ej.: eficiencia energética mejorada)?

Los expertos deberían asimismo comprobar si la implementación se desarrolla de acuerdo con el marcador de Río de cambio climático. Los expertos pueden indicar cuando la posibilidad de utilizar el marcador de Río no se aprovechó, es decir, cuando una intervención está contribuyendo a la acción climática y sin embargo no se utilizó el marcador de Río durante su formulación.

7.5 ¿Está la intervención agravando - sin desearlo - riesgos de conflicto, dinámicas del conflicto, violencia, falta de seguridad humana y otras dimensiones de la fragilidad?

Para todo tipo de seguimientos, y cuando fuera oportuno, el experto debería analizar lo siguiente:

- ¿Tiene en cuenta la intervención el principio de “no ocasionar daño” (incluso desde una perspectiva de igualdad de género)?
- ¿Ha tenido en cuenta la intervención su eventual impacto negativo imprevisto sobre la igualdad de género, los grupos vulnerables y/o marginados y los grupos sociales afectados por desigualdades estructurales?
- ¿Se espera que la intervención tenga un impacto en la resolución de las causas estructurales de conflicto/s, o riesgos de conflicto, y de qué manera?
- ¿Qué posibilidad existe de que determinados grupos no previstos se apropien de los beneficios o insumos de la intervención (por ej.: en economías en conflicto, élites locales, intereses comerciales, partidos políticos, grupos armados, etc.)?
- ¿Existen asuntos de gobernanza, democratización, estado de derecho, igualdad de género y derechos humanos que deben ser tomados en cuenta en relación con medidas aparentemente neutras de tipo macroeconómicas/comercio, o de gestión de recursos naturales, con el fin de prevenir posibles conflictos sociales y causar daño?
- ¿Existe un análisis reciente de conflictos y/o una valoración de sensibilidad del conflicto que oriente a la implementación, considerando asimismo las políticas de la UE sobre mujeres, paz y seguridad?

## 8. Comunicación y visibilidad

8.1 ¿Beneficia a la imagen europea en el país/región la aplicación de los requisitos y guías publicadas de la UE sobre **comunicación y visibilidad**?

Desde el momento en que todas las intervenciones han establecido reglas sobre comunicación y visibilidad, el seguimiento ROM debería resaltar toda aplicación insuficiente de las reglas de la UE sobre C&V (<https://ec.europa.eu/europeaid/comunicacion-y-visibilidad-manual-de-la-union-europea-en-las-acciones-exterior-es>), y analizar sus efectos en la imagen de la UE en el país/región.

Si el seguimiento ROM tiene lugar **en una fase inicial**, el experto solo comentará sobre los indicios de falta de cumplimiento de las reglas de C&V y recomendar medidas correctivas.

## Anexo 3: Guía específica para las MQ de operaciones de financiación combinada (blending)

### 1. Relevancia → ¿Estamos haciendo lo correcto?

**“Legislar Mejor”:** La relevancia observa la relación entre las necesidades y los problemas en la sociedad y los objetivos de la intervención. Las cosas cambian a través del tiempo – determinados objetivos pueden ser alcanzados o reemplazados; las necesidades y los problemas cambian, otros nuevos surgen.

**OCDE-CAD (2020):** La medida en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, a las políticas y las prioridades de los beneficiarios, del país; de la comunidad internacional y de los socios/ instituciones, y la medida en que continúan siendo adecuadas dadas las nuevas circunstancias.

#### 1.1. ¿Constituye la intervención una respuesta adecuada a las **necesidades y derechos** actuales de los grupos meta / beneficiarios finales?

El experto debería valorar si la respuesta a las necesidades y derechos es (aún) adecuada con respecto a tres puntos de vista interrelacionados:

1. ¿Está abordando (aún) la intervención las necesidades y derechos de los beneficiarios meta, sin dejar a nadie atrás?
2. ¿Está abordando (aún) la intervención las necesidades y derechos adecuados?
3. ¿La estrategia de la intervención es (aún) la respuesta correcta a las necesidades de los beneficiarios?

En particular:

- En el caso 1: El experto debería analizar si las prioridades de la financiación combinada, según fueron aprobadas, todavía se corresponden con las prioridades de los beneficiarios meta en el momento del seguimiento ROM. Al hacerlo, el experto analizará si:
  - Se llevó a cabo un análisis de las partes interesadas para orientar el formulario de solicitud, y si aquel sigue siendo válido. Si no se llevó a cabo un análisis adecuado de las partes interesadas en la fase de diseño, se debería resaltar, junto con las consecuencias en el diseño y la implementación (es decir, con relación a una posible falta de/débil apropiación y compromiso, etc.).
  - Si tuvo lugar una consulta y participación suficiente y significativa de las partes interesadas, o si se dejó a alguien atrás, durante la fase de diseño/preparación/factibilidad. Se deberá prestar especial atención a mujeres y niños/as, así como a otros grupos en situación desfavorable y/o vulnerable (por ejemplo, personas con discapacidad, indígenas, LGBTI, adultos mayores, migrantes y personas desplazadas).
  - Se tuvo en cuenta una perspectiva de igualdad de género.
- En el caso 2: El experto debería examinar si la intervención está abordando el adecuado problema de desarrollo o de deficiencia del mercado, y si la implementación se ha adaptado a las nuevas necesidades, si las hubiere.

- En el caso de intervenciones de infraestructuras, el experto debería comprobar si la intervención fue (y aún es) reconocida por todos como una prioridad, en consonancia con los documentos correspondientes (planes, estrategias, etc.).
- ¿Aborda la intervención las deficiencias del mercado o las situaciones de inversión insuficientes, que han demostrado ser financieramente viables pero que no generan suficiente financiación por parte del mercado? ¿Han cambiado las condiciones, en el sentido de que ya no hay deficiencias del mercado?
- ¿Agiliza la operación el acceso a la financiación, incluso para operaciones de gran escala o con objetivos múltiples?
- El experto debería asimismo examinar si los derechos humanos y la perspectiva de igualdad de género han sido identificados en los análisis de problemas y de contexto, y abordados en consecuencia en la intervención. ¿Orientó a la intervención un análisis de género?
- En el caso 3: El experto debería examinar si el tipo de financiación combinada o mezcla de tipos de financiación combinada elegida (subsidios, bonificaciones de intereses, garantías de préstamos, asistencia técnica y capital riesgo) es aún adecuada para responder a las necesidades identificadas, teniendo en cuenta la situación de sostenibilidad de la deuda de cada país, y necesidades del sector, dado que generalmente la financiación combinada se ajusta mejor a los sectores de gran intensidad de capital con altos costes de intervención (infraestructuras, desarrollo del sector privado – sobre todo intervenciones que persiguen apoyar a las MiPyME).
- El experto debería comprobar si los incentivos propuestos por la intervención son aún útiles para una nueva generación de productos elaborados tras el comienzo de la intervención.
- ¿Existe alguna evidencia de que la estrategia adoptada por la intervención no es la adecuada para abordar las necesidades y derechos mencionados más arriba? Si no lo es, ¿habría algún otro tipo de intervención más apropiada?

#### 1.2. ¿Está adaptada la intervención a las **capacidades** financieras, humanas e institucionales actuales del gobierno socio y/u otras partes interesadas en la implementación?

El experto debería valorar si las capacidades de la institución financiera (IF), IF local, gobierno socio, entidad con cometido especial (SPV, según sus siglas en inglés), contratistas para las intervenciones de infraestructuras (ingeniería, contratación y construcción, operación y mantenimiento), AT seleccionada para la operación de financiación combinada (para proveer estudios exploratorios de mercado, evaluaciones de sector, estudios de factibilidad, AT para la preparación o implementación de intervenciones, desarrollo de capacidades de las partes interesadas, supervisión de obras, etc.) son adecuadas para apoyar la respuesta a las necesidades<sup>5</sup>. Por ejemplo:

- ¿La IF local tiene las capacidades suficientes para llegar hasta los beneficiarios meta de la financiación combinada? ¿Tiene las capacidades para planificar e implementar la intervención de manera que se fundamente en los derechos y tenga en cuenta el factor género?
- ¿Se han previsto, preparado y financiado adecuadamente todos los requerimientos para el desarrollo de capacidades, mantenimiento y procesos de reparación?

<sup>5</sup> En el caso de contratos de ROM NEAR, por favor consulte: 'Addressing capacity development in planning/programming, monitoring and evaluation. A Guidance note', de diciembre de 2017.

- ¿La selección de los socios implementadores y contratistas se ha realizado según méritos y utilidad para el país? (por ejemplo, es importante apoyar a los contratistas locales, cuando sea posible).

Al responder a esta pregunta, el experto podría utilizar la distinción entre titulares de obligaciones, los cuales tienen la obligación de respetar, proteger y cumplir los derechos; y titulares de derechos, los cuales deberían tener la capacidad de conocer, reclamar y disfrutar sus derechos.

- Para los titulares de obligaciones (por ej.: gobierno socio, SPV, concesionarios, IF local, etc.): ¿Poseen aún el mandato (por ej.: estrategias en curso, capacidades y recursos) para cumplir su misión? ¿Cuentan aún con las capacidades para planificar e implementar la intervención de manera que se fundamente en los derechos y tenga un enfoque de género? Si fuera el caso, ¿cuentan con suficiente capacidad para absorber, adaptarse y responder a riesgos y presiones?, ¿puede la intervención incrementar las capacidades de los titulares de obligaciones de cara a cubrir los derechos de la población y asegurar que la intervención cuente con un enfoque de género?
- Para los titulares de derechos (por ej.: usuarios de instalaciones de energía, comunidades locales, PyME locales, etc.): ¿Se encuentran en una situación de desventaja y/o vulnerabilidad o están siendo discriminados? En caso afirmativo, ¿hasta qué punto y por qué? ¿Cuentan con la capacidad de reclamar sus derechos?, ¿hasta qué punto? Si fuera el caso, ¿cuentan con la suficiente capacidad para absorber, adaptarse y responder a riesgos y presiones? Con respecto a las organizaciones que representan los intereses de los titulares de derechos: ¿Se encuentran incluidas como partes interesadas relevantes y cuentan con suficiente capacidad?

### 1.3. ¿Está resultando ser apropiada la elección del **socio ejecutor (IP)/método de implementación**<sup>6</sup>?

La elección del IP es con frecuencia un factor determinante del éxito (o no) de una intervención. Dicha elección se decide durante la formulación de la intervención y se analiza durante la valoración del formulario de solicitud. El experto debería analizar en qué medida se han producido cambios en el nivel de compromiso de la IF del país/región.

- ¿Ha provocado las condiciones generales en el país un cambio en el compromiso futuro de la IF?
- ¿Ha provocado las nuevas prioridades de la IF (o de sus socios locales) un cambio en el alcance temático o geográfico de la IF?
- ¿Tiene lo anterior un impacto en la idoneidad de la elección de la IF para esta operación de financiación combinada?

El experto debería comprobar si – tanto en una fase inicial como posterior de la implementación – han ocurrido cambios que puedan haber alterado la idoneidad de la elección del socio y de la modalidad. Si la selección resulta ser inadecuada, se debe explicar la razón y los cambios ocurridos.

### 1.4. ¿Demuestran todas las partes interesadas un compromiso efectivo con los objetivos de la intervención (es decir, **apropiación**)?

El experto debería analizar el grado de apropiación por parte de las partes interesadas clave y en qué medida la intervención forma parte de una estrategia del gobierno socio ya adoptada y que contribuye a la implementación de un plan de acción.

---

<sup>6</sup> Término utilizado para describir a la entidad que implementa los fondos de la UE. Existen tres tipos: directa, indirecta y gestión compartida.

El experto valorará el grado de involucración de los beneficiarios de la financiación combinada a lo largo del ciclo de la intervención, si algún cambio en el personal / gobierno ha tenido lugar, y si ello ha alterado el nivel compromiso. El experto debería indicar si la falta de compromiso está supeditada a algún factor y puede ser remediada con acciones correctivas, o si es estructural y susceptible de reducir la relevancia de la intervención en el largo plazo.

## 2. Coordinación, complementariedad y valor añadido de la UE

**Coordinación:** Actividades de dos o más socios para el desarrollo que persiguen movilizar recursos para la ayuda o armonizar sus políticas, programas, procedimientos y prácticas con el fin de maximizar la eficacia en el desarrollo de los recursos para la ayuda.

La **complementariedad** persigue asegurar que la política para el desarrollo de la UE es complementaria con las políticas perseguidas por los Estados miembros.

**Valor añadido de la UE:** De conformidad con el principio de subsidiariedad (artículo 5 del Tratado de la Unión Europea), la UE solo debe actuar cuando los objetivos puedan alcanzarse de una mejor manera mediante una acción de la Unión que mediante una acción potencialmente variable de los Estados miembros. Requiere considerar el valor y las mejoras que son generadas por la UE en lugar de otro actor que tomara las mismas medidas.

**OECD DAC (2020) Coherencia:** La medida en que la intervención es compatible con las otras intervenciones que se realizan en un país, sector, o institución

2.1 ¿Existe la probabilidad de que la intervención se beneficie (o se está beneficiando ya) de alguna forma de **complementariedad/sinergia** con otras intervenciones financiadas por la UE y otras entidades (donantes, públicos y privados)?

Dado que la financiación combinada es también una respuesta ante el incremento significativo en la cantidad y tipo de proveedores de financiación para el desarrollo en las dos últimas décadas, en un contexto de recursos públicos limitados para la asistencia externa y la necesidad creciente de financiación para el desarrollo, la UE, en tanto que actor global, se esfuerza para lograr un enfoque más integral de cara a reforzar la coordinación entre los donantes. Las operaciones de financiación combinada pueden constituir una oportunidad para implicarse con el gobierno en un diálogo sobre una política sectorial específica, debido a que las intervenciones apoyadas a través de financiación combinada con frecuencia involucran préstamos soberanos en sectores que son de importancia estratégica para los países socios.

Se solicita al experto que compruebe si:

- Los intereses entre la UE y la IF están alineados de cara a lograr los objetivos políticos definidos, y si se observan sinergias con otras intervenciones, o entre las operaciones de financiación combinada y otras intervenciones, probablemente promovidas por medidas tales como inversiones conjuntas, normas sobre riesgos compartidos, o incentivos financieros.
- Se han definido mecanismos de coordinación con otros donantes, y si son regulares, según los plazos previstos y efectivos.
- Las DUE incluyen las operaciones de financiación combinada en sus diálogos con los países socios en aquellas políticas relacionadas con la intervención, bajo gestión directa o cualquier otra iniciativa pertinente; y aseguran la complementariedad y sinergias con las diversas modalidades de ayuda, incluido el apoyo presupuestario, intervenciones implementadas bajo gestión directa o cualquier otra iniciativa pertinente.



Es probable que el formulario de solicitud solo mencione las intervenciones potencialmente complementarias, en lugar de explicar de qué manera tendrán lugar realmente las sinergias.

El experto debería buscar evidencias de las complementariedades mencionadas **y** de las sinergias que pudieran estar emergiendo. El experto debería analizar la forma en que se están manifestando dichas complementariedades/sinergias, por ej.: brindando ejemplos de sinergias ya establecidas. Al responder a estas cuestiones, los expertos deberían diferenciar entre las intervenciones de la UE y de otras entidades.

## 2.2 ¿La intervención refleja (aún) y se beneficia de un adecuado **valor añadido de la UE**?

El experto debería buscar evidencia de la consideración del valor añadido de la UE durante el diseño y de su efectiva realización durante la implementación. Lo más importante en este apartado sería analizar hasta qué punto la intervención de la UE está añadiendo beneficios con relación a los eventuales resultados de otras acciones ejecutadas por los EM de la UE y otras entidades (donantes, públicos, privados) por sí mismas.

En particular, los expertos deberían analizar los siguientes aspectos:

- ¿En qué medida la intervención ha logrado apalancar fondos entre las IF? ¿Otros financistas? ¿Sector privado? Analizar la importancia de dicho apalancamiento y de la adicionalidad.
- ¿se observa aún adicionalidad y apalancamiento de la contribución de la UE? ¿Es necesaria alguna medida correctiva para salvaguardar la adicionalidad?

## 3. Lógica de intervención, seguimiento y aprendizaje – ¿Podemos seguir los resultados y aprender?

### 3.1 ¿En qué medida la intervención, tal como está diseñada e implementada actualmente, tiene en cuenta las **experiencias pasadas** en el sector, las buenas practicas y lecciones aprendidas de intervenciones anteriores?

Debido al énfasis otorgado en la UE al desarrollo de una cultura del aprendizaje, se solicita al experto que compruebe hasta qué punto la presente intervención está integrando lecciones de intervenciones previas - o relacionadas - en el mismo sector, implementadas por la UE o por otras entidades.

En particular, el experto debería analizar si:

- La intervención se está desarrollando según la experiencia previa en el mismo sector o de fases previas de la misma intervención.
- Si se están tomando en cuenta las lecciones aprendidas evidenciadas a lo largo de diez años de operaciones de financiación combinada, así como las lecciones aprendidas por la comunidad de donantes en intervenciones y sectores similares. Los expertos deberían analizar los estudios de factibilidad o los formularios de solicitud, además de hacer uso de su propia pericia en operaciones de financiación combinada.
- Se están teniendo en cuenta / implementando las observaciones y recomendaciones de anteriores informes de monitoreo, revisiones anuales y evaluaciones.

El experto debería explicar la manera en que todo lo anterior está teniendo lugar. Si no fuera el caso, el experto debería explicar el motivo.

### 3.2 ¿Cuál es la calidad actual de la **lógica de intervención**? ¿Son los productos y efectos directos coherentes y realizables? ¿Se han identificado claramente los supuestos y riesgos clave?

La lógica vertical de una intervención se encuentra en la matriz del marco lógico o en cualquier otra matriz similar usualmente desarrollada por el IP, tales como marcos de resultados, teoría del cambio, etc. Véase la orientación técnica sobre la revisión de marcos lógicos que se provee en el capítulo 7 del Manual ROM.

Los expertos deberían comprobar si:

- La sección “Resultados esperados” del formulario de solicitud – descritos actualmente solo a través de indicadores – presenta una coherencia interna con los objetivos de desarrollo mencionados, o si se deberían añadir resultados adicionales.
- Los efectos directos están definidos más allá de los rendimientos financieros y son proporcionales al tamaño y alcance de la intervención propuesta.
- Los efectos directos específicos sobre igualdad de género están integrados en los “Resultados esperados”.
- La lógica de intervención – cualquiera que sea la forma en la que está descrita – ha sido adaptada en el caso de que las circunstancias hayan cambiado.

Si el seguimiento ROM tiene lugar en una fase inicial, el experto puede hacer uso de su pericia sectorial para analizar si la lógica vertical de la intervención es coherente y está claramente ilustrada (es decir: todos los enunciados de resultados (efectos directos y productos) son específicos, están incorporados en el nivel adecuado y son claros).

Si el seguimiento ROM tiene lugar en una fase posterior de la implementación, el experto debería examinar si la lógica vertical sigue siendo coherente y está ilustrando claramente la idoneidad de la respuesta a las nuevas necesidades surgidas.

Los expertos deberían comprobar si el análisis de supuestos y riesgos (y las medidas de mitigación relacionadas) orientó el diseño de manera acertada y si todavía es válido. En particular, el experto debería comprobar si la IF ha elaborado un análisis específico sobre los riesgos monetarios, riesgos de mercado, riesgos financieros y económicos o perfiles de riesgo de los prestatarios; y si ha considerado todas las externalidades negativas potenciales (medioambiente, sociales y/o económicas), incluyendo aspectos de desigualdad de género.

**3.3 ¿Es adecuada la lógica horizontal de la Matriz del Marco Lógico (MML)?** Es decir, la selección de **indicadores**, la disponibilidad de datos, los datos de la línea de base, los valores meta y la desagregación pertinente.

El experto necesita analizar la lógica horizontal de la intervención, cualquiera sea el formato que tenga en el formulario de solicitud o convenio de delegación. El experto examinará si los indicadores seleccionados son RACER, si los datos desagregados según su relevancia están disponibles para tales indicadores, si las metas son realistas, si han sido desagregadas según sexo, edad y discapacidad – cuando ello sea relevante –, y si se formularon teniendo en consideración los enfoques de género y de derechos humanos. De manera particular, el experto debería comprobar si:

- Los indicadores han sido seleccionados adecuadamente para reflejar los resultados, en particular en la dimensión social y de desarrollo de la inversión (es decir, mejorando las condiciones de vida y el acceso a los servicios y bienes por parte de los grupos de personas que sufren discriminación y desigualdades de género, valor añadido en sectores sociales tales como educación y salud).
- Se deberían considerar indicadores de resultados adicionales.
- Las líneas de base se han establecido antes del comienzo de la intervención (o poco después de su comienzo).

El experto debería investigar si la IF ha desarrollado un marco de medición de resultados con el fin de poder informar sobre los indicadores.

### 3.4 ¿Tiene la intervención un **sistema de monitoreo interno** adecuado?

Un sistema de monitoreo es un marco de seguimiento plenamente desarrollado, basado en el ML de la intervención, detallando los indicadores (incluidas las líneas de base, hitos principales y metas), que permitirá medir el logro de los resultados, así como la frecuencia y las responsabilidades para la recolección de datos, análisis e información de dichos indicadores.

Para operaciones de financiación combinada, los expertos deberían analizar hasta qué punto el marco de monitoreo incluido en el formulario de solicitud o convenios posteriores se ha convertido en un sistema de monitoreo adecuado, con especificaciones sobre la manera de calcular los datos, responsabilidades y frecuencias de recolección de datos, sistemas de información y flujos de disseminación.

En particular, el experto debería analizar si:

- Todos los elementos de monitoreo e información han sido bien definidos y acordados entre la UE y la IF – incluidos en los contratos.
- El alcance y modus operandi del sistema de monitoreo es suficientemente detallado y explicado en el formulario de solicitud y convenios posteriores.
- Los acuerdos y medidas para monitorear e informar con los intermediarios financieros y otros intermediarios y/o los beneficiarios están correctamente implementados.
- Existen sistemas pertinentes de recolección de datos, o si han sido establecidos.

En un nivel inferior de delegación, para intervenciones financiadas a través de intermediación con diferentes estratos, los expertos deberían analizar si los acuerdos y medidas para monitorear e informar con los intermediarios financieros y otros intermediarios y/o los beneficiarios están correctamente definidos, es decir: suficientemente definidos, fiables y verificables para ser usados como fuentes de información por parte de la IF para la UE.

El análisis debería incluir la calidad de la información brindada – de la IF a la UE y otras partes interesadas – cubriendo los siguientes aspectos:

- ¿La IF informa sobre los indicadores de resultados acordados con la UE?
- ¿Identifican claramente los informes los avances sobre los resultados esperados (en lugar de informar sobre actividades), problemas y soluciones propuestas?
- ¿Permiten los datos valorar la adicionalidad y apalancamiento de la operación de financiación combinada y continuar con su monitoreo?
- ¿Están establecidos los procedimientos para el monitoreo de riesgos, son efectivos y se actualiza regularmente el análisis de riesgos? ¿Se prevén de manera suficiente y efectiva las medidas de mitigación del riesgo?
- ¿Están establecidos los procedimientos para verificar las hipótesis, son efectivos y se monitorean regularmente las hipótesis?

Si fuera el caso, el experto también debería verificar en qué medida la lógica de intervención se basa en el sistema de monitoreo e información del gobierno socio.

### 3.5 ¿Existen **lecciones aprendidas y buenas prácticas** que sería provechoso compartir más allá del contexto de la intervención?

[Sí/No → si la respuesta es “Sí”, infórmese en la plantilla correspondiente]

La UE pone mucho énfasis en el desarrollo de una cultura corporativa del aprendizaje. Las actividades en el marco del sistema ROM representan una buena oportunidad para contribuir a la práctica del aprendizaje y del intercambio de conocimientos de la UE.

- Las **lecciones aprendidas** generalizan hallazgos y traducen experiencias pasadas en conocimiento relevante que debería apoyar la toma de decisiones, mejorar el desempeño y promover el logro de mejores resultados. Idealmente, deberían apoyar tanto el trabajo de la UE como de las instituciones socias.

Una lección puede ser positiva o negativa. Una lección debe ser significativa, es decir: tiene un impacto real o presunto en las intervenciones.

- Una **buena práctica** es una metodología o proceso exitoso que a su vez es ético, justo y replicable. También debería considerar, cuando fuera el caso, cuáles fueron las prácticas transformadoras que funcionaron. Una buena práctica no es solamente una “práctica que es buena”, sino aquella que se ha comprobado que funciona bien y que genera buenos resultados. La misma ha sido probada y avalada por una serie de evidencias, y suficientemente validada a través de varias repeticiones. Puede ser, por tanto, recomendada como un modelo. Una buena práctica no tiene por qué ser obligatoria per se: se puede adaptar para afrontar nuevos desafíos, volviéndose mejor a medida que se perfecciona.

En determinados casos, una práctica tiene el potencial de convertirse en “buena práctica”, pero no se puede calificar aún como tal debido a la falta de evidencia y/o repeticiones. En tal caso, se puede considerar como una “práctica promisorio”.

- Una práctica promisorio ha demostrado un alto grado de éxito en sus escenarios individuales, y la posibilidad de replicación en el mismo escenario está garantizada. La misma ha generado algunos datos cuantitativos que muestran efectos positivos a lo largo de un periodo de tiempo. Una práctica promisorio tiene el potencial de convertirse en una buena práctica, pero no cuenta con la investigación suficiente o aún debe ser replicada para validar una adopción más amplia o generalizada. Como tal, una práctica promisorio incorpora un proceso de aprendizaje y mejora continuos.

Si el experto ha detectado cualquier lección aprendida, buena práctica o práctica promisorio en la intervención, se le invita a rellenar el formulario ad hoc de aprendizaje.

Por ejemplo, el experto debería examinar los siguientes aspectos:

- ¿Contribuye la operación de financiación combinada a diseminar una cultura de monitoreo y evaluación basada en métodos compartidos y orientada hacia los resultados?
- El sistema interno de control establecido por la IF principal para la implementación de la operación de financiación combinada (o mezcla de tipos de financiación combinada, como subsidios, bonificaciones de intereses, garantías de préstamos, asistencia técnica y capital riesgo), ¿sigue siendo conforme con la reglamentación aplicable y las disposiciones contractuales, y es susceptible de ser replicado en otras operaciones? ¿Genera buenas prácticas y lecciones aprendidas?
- La modalidad de intervención de la financiación combinada, ¿es susceptible de promover procesos de consultas, sinergias intersectoriales y enriquecer el diálogo político?

#### 4. Eficiencia → ¿Estamos haciendo bien las cosas?

**“Legislar Mejor”:** La eficiencia considera la relación costo-eficaz y oportuna entre los recursos utilizados por una intervención y los cambios generados (los cuales pueden ser positivos o negativos). Los recursos incluyen personal, adquisiciones, tiempo y dinero gastado en costes fijos, costes corrientes o de funcionamiento, y cargas administrativas.

**OCDE-CAD (2020):** La medida en que la intervención genera o tiene probabilidad de generar resultados de una manera económica y oportuna

##### 4.1 ¿Están resultando ser apropiados los **mecanismos de implementación** de cara a lograr los productos planificados y contribuir a los efectos directos?

Para esta pregunta, el enfoque se sitúa sobre:

- El funcionamiento de las estructuras operacionales (estructuras de gestión interna/operacional, acuerdos contractuales) y los aspectos de diseño e implementación que mejoraron o redujeron la eficiencia.
- El rol de dirección administrativa y política que debe ser asumido por las contrapartes locales/nacionales. La falta de compromiso político y de dirección administrativa afecta a la eficiencia.
- El rol de la DUE debería ser incluido asimismo en este apartado.

El experto debería analizar si todos los elementos de monitoreo e información, según se definieron y acordaron entre la UE y la IF, están siendo respetados. En particular:

- ¿Proporciona la IF una actualización anual de las ratios de apalancamiento financiero? ¿Y de los riesgos?
- ¿Se han planificado de manera normal todas las reuniones de gestión/coordiación/técnicas? ¿Se ha invitado e informado a tiempo a la UE según lo acordado, ha recibido ésta la documentación a tiempo y se han elaborado adecuadamente las actas de las reuniones? ¿Ha participado la UE en los comités de dirección cuando así estaba previsto?
- ¿Tienen un rol de dirección las contrapartes locales?
- ¿Las visitas al terreno tienen lugar de manera regular y – si fuera el caso – son conjuntas entre la UE, la IF, el gobierno y otras partes interesadas?
- ¿Existe la pericia necesaria para seguir de cerca el progreso en el nivel local?
- ¿Tiene suficiente tiempo y recursos la DUE para participar en el monitoreo? ¿Sería útil contar con un apoyo especializado ad hoc, ya sea temporal o permanente?
- ¿Es el intercambio de información entre las sedes de las IFI, las oficinas locales de las IFI, la sede de la UE y la DUE fluido y estructurado, de modo que todas las partes compartan el mismo nivel de información?
- ¿Puede la UE hacer uso/beneficiarse de la información solicitada sobre riesgos y actualizaciones de la lógica de intervención?

##### 4.2 ¿Son (aún) adecuados los **insumos/recursos** proporcionados por las diversas partes interesadas de cara a lograr los resultados planificados?

Al responder a esta pregunta, el experto debería analizar si los insumos (créditos, subvenciones y/o garantías) están siendo disponibles según lo acordado, en cuanto a volumen y calendario, por la IF y los otros financiadores.

Asimismo, el experto debería examinar si los derechos humanos y las cuestiones de género han sido considerados a la hora de asignar los recursos.

#### 4.3 ¿Se ha producido algún **retraso** en la intervención y se ha revisado la planificación en consecuencia?

Al responder a esta pregunta, el experto debería considerar los siguientes aspectos:

- En el caso de que se registren retrasos: ¿Cuál es su importancia y cuáles son las consecuencias?
- ¿Cuáles son las razones que explican los retrasos y en qué medida se han definido e implementado acciones correctivas apropiadas?
- ¿En qué medida se ha revisado en consecuencia la planificación?

#### 4.4 ¿Los **gastos** están siendo acordes con el presupuesto?

El objetivo del experto no es revisar el presupuesto aprobado originalmente sino comprobar si el gasto está en línea con lo que fue aprobado, teniendo en consideración que los presupuestos pueden evolucionar en el tiempo. Es importante que las intervenciones no sean penalizadas por adaptar sus presupuestos, siempre y cuando ello esté justificado y haya sido aprobado por los correspondientes servicios de la UE.

Si el experto es capaz de ir más allá, y comentar sobre la relación coste-eficiencia actual, debería hacerlo. En este caso, el experto debería analizar en qué medida los costes de los insumos/recursos aportados por la intervención resultan razonablemente económicos en comparación con los beneficios y con cualquier norma reconocida. Por ejemplo, ¿en qué medida se ajustan las tarifas de gestión de la IF o las tarifas EPC, o los costes de operación y mantenimiento, etc., con las normas económicas de cara a lograr los resultados esperados?

### 5. Eficacia → ¿Está funcionando?

**OCDE-CAD (2020):** *La medida en que los objetivos y los resultados de la intervención han sido logrados – o se están logrando – incluidos los resultados diferenciados entre grupos*

#### 5.1 ¿Se están logrando los **productos** con la **calidad** esperada?

Normalmente, los productos son el resultado de una serie de actividades ya realizadas. Éstos se encuentran bajo el control de la intervención.

Se espera del experto que analice el grado de realización de los productos esperados, así como su calidad.

¿Es satisfactoria la calidad de los productos? (no solo los de la contribución de la UE, sino los de toda la intervención).

#### 5.2 ¿Es probable que se logren los **efectos directos** esperados?

Se espera del experto que analice el nivel de logro de los efectos directos, examinando cualquier evidencia de cambios de comportamiento, participación o adopción por las partes interesadas, o aceptación por parte del gobierno, que esté teniendo lugar tras la realización de los productos.

Por ejemplo, el experto debería resaltar las ramificaciones/repercusiones para el sector privado (si las hubiere) y para el mercado.

### 5.3 ¿Hasta qué punto son **inclusivos** los resultados? Es decir, que se asegure una distribución justa de sus efectos entre los diferentes grupos de la población

*En esta pregunta no se espera que se analicen los resultados imprevistos, para lo cual está la MQ 5.5. Esta pregunta persigue que se reflejen los conceptos de inclusión y de “no dejar a nadie atrás”<sup>7</sup> como elementos que afectan a la eficacia. El experto debe observar más allá de los grupos meta y de los beneficiarios finales de la intervención, con el fin de valorar qué efectos (si los hubiere) ha tenido, o podría tener, en otros grupos.*

En particular, los expertos deberían analizar si la intervención de financiación combinada no está dejando a nadie atrás, es decir, si está asegurando una distribución justa de los beneficios entre los beneficiarios esperados, si no está discriminando en función del sexo, género, discapacidad, así como a otros grupos en situación vulnerable.

### 5.4 ¿**Influye** efectivamente la intervención en las políticas e intervenciones relevantes del socio?

El experto debería examinar si la intervención ha tenido alguna aportación en el desarrollo de políticas y en el diálogo político. En particular, los expertos deberían analizar los siguientes aspectos:

- ¿Cuál es la aportación (si la hubiere) de la operación de financiación combinada en el desarrollo de políticas y en el diálogo político?
- ¿Existe alguna evidencia de que la financiación combinada ha podido estar involucrada en la formulación de políticas con el país socio y generar oportunidades de financiación conjunta, incluso con el sector privado?
- ¿Ha cambiado la política sectorial del gobierno desde la aprobación de la contribución de la UE?
- ¿Ha implementado efectivamente el gobierno los cambios acordados en las políticas y/o ha proveído los recursos suficientes para que la política sea efectiva?
- ¿Tuvo la operación de financiación combinada una influencia normativa? Al abordar esta sección, el experto debería considerar todo un espectro de áreas políticas, incluyendo los derechos humanos, la no discriminación, la igualdad de género, la VCMN, discapacidad, medioambiente, etc.

### 5.5 ¿Tiene la intervención algún **efecto positivo o negativo** imprevisto? ¿Se consideraron los efectos negativos para una eventual mitigación de riesgos?

El experto debería detallar:

- Cualquier efecto positivo que se haya materializado pero que no estuviera previsto en la fase de diseño. Por ejemplo, desarrollo de capacidades, estabilización económica, creación de empleo, efecto económico multiplicador, cooperación y asociación ampliada entre la IF y los socios locales de desarrollo en el sector de la intervención. ¿Qué factores explican dicho resultado? Estos resultados deberían fortalecer la eficacia de la intervención.
- Cualquier efecto negativo inesperado en el nivel actual de implementación, como exclusión o desplazamiento de inversionistas, distorsión del mercado, competencia desleal, endeudamiento excesivo, problemas de transparencia, corrupción, daños medioambientales, discriminación socioeconómica, desigualdad de género, apropiación de beneficios o insumos de la intervención por parte de grupos no deseados, impactos negativos inesperados sobre grupos vulnerables y/o marginales y sobre grupos sociales afectados por desigualdades estructurales, o impactos negativos inesperados sobre

---

<sup>7</sup> Las formaciones y el material sobre estos conceptos están incluidos ahora en el “*Gender responsive RBA training*”.

los derechos humanos, etc. (estos efectos pueden ser analizados con mayor detalle en la MQ 7.5, bajo la perspectiva de que los mismos puedan influir sobre la sostenibilidad de la intervención y, eventualmente, sobre la fragilidad y el riesgo de conflicto en el país socio).

- Las medidas adoptadas para la mitigación del riesgo de los efectos inesperados, tales como medidas adoptadas para asegurar que la selección de los beneficiarios directos o indirectos sea considerada transparente e igualitaria, y que la intervención no agravará las dinámicas del conflicto o las tensiones intergrupales.

Al abordar esta sección, el experto debería también considerar los efectos negativos o positivos en las relaciones de poder entre hombres y mujeres y en las normas sociales discriminatorias.

## 6. Sostenibilidad – ¿Los beneficios van a perdurar?

**“Legislar Mejor”:** La sostenibilidad se refiere a la continuación de los beneficios de una intervención tras la finalización del apoyo principal. La probabilidad de beneficios de largo alcance continuos. La resiliencia a los riesgos de los flujos de beneficios netos en el tiempo. Comprende varias dimensiones: social, económica, política, medioambiental, financiera, institucional, etc.

**OCDE-CAD (2020):** La medida en que los beneficios netos de la intervención van a perdurar o son susceptible de perdurar en el tiempo

**N.B.:** En esta plantilla, el elemento “sostenibilidad medioambiental” se analiza en la pregunta/MQ 7.3

### 6.1 ¿Están adquiriendo las partes interesadas las **capacidades necesarias**<sup>8</sup> (institucionales, humanas y financieras) para garantizar el flujo continuo de beneficios/servicios?

La respuesta a esta MQ y la respuesta a la MQ 1.2 deben ser coherentes. La diferencia en el análisis se haya en que la MQ 1.2 se refiere al diseño e implementación, mientras que la presente MQ se refiere a la sostenibilidad, comprendiendo una perspectiva de largo alcance (considerando por supuesto la respuesta brindada en la MQ 1.2).

El experto debería analizar:

- Cualquier mejora en las capacidades humanas e institucionales generada por la intervención y que son susceptibles de apoyar la continuación de los beneficios/servicios. Por ejemplo, ¿está aportando el componente de AT las necesarias capacidades institucionales y humanas para asegurar el flujo continuo de los beneficios/servicios?, ¿está adquiriendo la IF local mejores capacidades / ratios para operaciones financieras reforzadas?
- Cualquier contribución a las reformas de gobierno en curso (administración pública y/o estado de derecho), con el fin de fortalecer capacidades humanas e institucionales sostenibles.
- Las medidas financieras, si las hubiere, adoptadas por las contrapartes locales/nacionales para asegurar la continuación de los servicios tras la finalización de la intervención. Por ejemplo, para infraestructuras públicas financiadas a través de financiación combinada, detalles sobre el compromiso realista por parte del gobierno para financiar la operación y el mantenimiento, si ha establecido acuerdos de absorción con los

---

<sup>8</sup> En el caso de contratos de ROM NEAR, por favor consulte: ‘Addressing capacity development in planning/programming, monitoring and evaluation. A Guidance note’, de diciembre de 2017.



proveedores de servicios recientemente establecidos, etc. Si dichas medidas no se han tomado, se debería resaltar en el análisis.

- Cualquier evidencia que indique que la intervención está siendo ampliada / aumentada, o si tiene el potencial para ello.

En aquellos casos en que los problemas abordados por la intervención siguieran requiriendo apoyo externo, el experto debería examinar si la financiación externa está asegurada, por ej.: por la UE u otro donante, y si ello es un indicio de la escasa fortaleza de los resultados alcanzados.

## 6.2 ¿Es **asequible**, en el largo plazo, el acceso a los beneficios generados por la intervención para los grupos meta?

El experto debería analizar si los grupos meta pueden acceder (en términos geográficos, culturales y financieros) a los servicios en el largo plazo.

- ¿Es el beneficio (servicio / bien) accesible para el usuario final en el largo plazo?
- ¿El servicio / bien será brindado mediante una tarifa u otra forma de pago?

El análisis tendrá en cuenta si los beneficios fueron para los grupos meta que a su vez son beneficiarios finales, o si el grupo meta es el actor responsable cuyas capacidades son fortalecidas para proveer un servicio concreto (o gama de servicios) a los beneficiarios finales previstos.

Por ejemplo, si la operación de financiación combinada está ayudando a financiar un servicio público (energía, agua, transporte), el experto debería analizar si la política tarifaria futura/convenida es asequible para los grupos meta en el largo plazo, incluso desde una perspectiva de género.

## 6.3 ¿Ha estado el **sector privado** lo suficientemente involucrado como para contribuir a la sostenibilidad de la intervención?

Además de su involucramiento, y cuando fuera el caso: ¿Están dadas las condiciones para que el sector privado sea capaz de tomar el relevo?

En particular, el experto debería analizar si la intervención ha tenido un efecto en el mercado y ha corregido sus deficiencias y, cuando el fuera el caso, en qué medida podría tomar el relevo el sector privado en el futuro.

## 6.4 ¿Incrementa la intervención la **resiliencia** ante perturbaciones y presiones (a través del abordaje de dimensiones específicas de la fragilidad y sus causas fundamentales)?

El experto debería valorar los siguientes aspectos:

- ¿Se están tomando en cuenta en la intervención y en sus inversiones las dimensiones de la fragilidad en relación con los riesgos medioambientales y el cambio climático? ¿Existe un plan de gestión del medioambiente y social y está siendo implementado?
- ¿Se han tomado suficientes medidas (MdE, planes de desarrollo de capacidades, subcontratas, etc.) para salvaguardar los derechos de las comunidades locales/afectadas en la implementación de proyectos de infraestructuras?
- ¿En qué medida es probable que la intervención contribuya a mejorar las condiciones socioeconómicas y la resiliencia de los grupos socialmente más desfavorecidos y excluidos en las áreas y comunidades meta (tomando en consideración la perspectiva de género)? Por ej.: seguridad alimentaria, acceso a la tierra, etc.
- ¿Cómo está afectando la intervención la existencia de divisiones y/o la competencia por los recursos dentro de las regiones / con regiones vecinas / entre áreas rurales y urbanas / con vecinos internacionales? ¿Y entre PDI y las comunidades que los acogen?
- ¿En qué medida está asegurando la intervención la participación igualitaria de las mujeres?

## 7 Cuestiones transversales

### 7.1 ¿Cuál es la contribución de esta intervención para lograr efectos directos en **igualdad de género y derechos humanos**?

Al abordar esta pregunta, el experto debería considerar la manera en que la intervención está abordando la igualdad de género y las brechas relacionadas con el género en el ejercicio y goce de los derechos, así como las diferencias de género en la influencia y participación en la toma de decisiones; acceso a la justicia; propiedad, acceso y control sobre los recursos (por ej.: tierra, financieros, conocimiento, energía).

¿Se orientó la intervención a través de un análisis de género? ¿Se determinaron correctamente los marcadores de políticas de la OCDE-CAD sobre igualdad de género y discapacidad?

¿Existe evidencia de que la intervención contribuyó a un cambio sostenible de roles y relaciones de género (cambio transformador) y generó resultados que previenen contra normas sociales discriminadoras y estereotipos de género? ¿En qué medida la acción contribuye a empoderar a las personas con discapacidad, marginadas y aquellas que han sido dejadas atrás?

### 7.2 ¿Hasta qué punto se ciñe la intervención a los principios operativos del **enfoque basado en derechos**?

El experto debería examinar si la intervención – tanto en su diseño como en su modalidad de implementación – está tomando en cuenta de manera suficiente los cinco principios de trabajo del enfoque basado en derechos (EBD):

- Aplicar todos los derechos humanos (legalidad/universalidad/indivisibilidad).
- Participación en y acceso a la toma de decisiones.
- No discriminación e igualdad de acceso.
- Rendición de cuentas y acceso al estado de derecho.
- Transparencia y acceso a la información.

Para mayor Información, véase: [un enfoque basado en los derechos - europa.eu](http://un-enfoque-basado-en-los-derechos-europa.eu)

### 7.3 ¿De qué manera está abordando la intervención las **limitaciones y oportunidades medioambientales**?

El experto debería analizar lo que se está llevando a cabo para comprender las limitaciones y oportunidades medioambientales, y para asegurar la sostenibilidad medioambiental.

En cuanto a las limitaciones y las oportunidades, el experto debería:

- Comprobar si se llevó a cabo algún análisis medioambiental previo o durante la implementación. En caso afirmativo, el experto debería indicar hasta qué punto se están teniendo en cuenta los resultados y recomendaciones de dicho análisis.
- En cualquier caso, considerar las potenciales limitaciones medioambientales (por ej.: calidad y disponibilidad de recursos naturales) y presiones (es decir, actividades humanas que generen cambios en el estado del medioambiente).
- En el caso de impactos medioambientales negativos, comprobar si se adoptaron medidas compensatorias o de mitigación.
- Las oportunidades medioambientales incluyen la mejora del medioambiente natural y del bienestar social y personal, incluyendo abordajes

participativos con relación a la gestión de los recursos naturales. Igualmente, pueden relacionarse con conceptos tales como la economía circular y la responsabilidad en el consumo y hacia los recursos.

- Comprobar si la implementación está alineada con el marcador inicial de ayuda al medioambiente y el marcador de Río sobre biodiversidad y lucha contra la desertificación.

En cuanto a la sostenibilidad medioambiental, la respuesta debe enfocarse sobre la huella medioambiental esperada de la intervención.

La sostenibilidad medioambiental se asegurará protegiendo o mejorando las condiciones medioambientales y los servicios del ecosistema (esto es: servicios de suministro, regulación, hábitat y culturales).

Los beneficios medioambientales pueden comprender:

- Condiciones medioambientales mejoradas (por ej.: protección, uso y restauración sostenible de ecosistemas y recursos naturales, incluyendo bosques, agua, suelo y tierra, áreas urbanas limpias, etc.).
- Salud humana mejorada.
- Protección y uso sostenible de la biodiversidad.
- Uso sostenible de los recursos naturales.
- Menor cantidad de conflictos sobre el acceso a / uso de los recursos naturales (incluyendo tierra, bosques, agua).
- El mantenimiento de los valores culturales de la comunidad relacionados con el medioambiente.

Los expertos deberían considerar:

- Las fuentes principales de los impactos potenciales, principalmente actividades y productos.
- Los principales receptores de los impactos potenciales, principalmente: aire, clima, tierra, agua, biodiversidad, desarrollo humano (uso de la tierra, agua...), lugares de interés natural o cultural.
- Importancia de los impactos identificados.
- Se deberá distinguir entre impactos directos – que son el resultado de la intervención en el medioambiente – e impactos globales – que pueden ser superiores a la suma de los impactos directos individuales.

#### 7.4 ¿Hasta qué punto contribuye la intervención a los compromisos de la UE sobre el **cambio climático**?

En cuanto a la adaptación al cambio climático, ¿prevé la intervención los efectos adversos del cambio climático y toma las medidas apropiadas para prevenir o minimizar el daño que aquellos puedan causar, o aprovecha las oportunidades que puedan surgir?

En cuanto a la mitigación del cambio climático, ¿hasta qué punto la intervención está tomando medidas de cara a la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero y/o almacenamiento / captura del carbono? ¿Existen oportunidades para apoyar una economía de desarrollo *hipocarbónico* y climáticamente neutra, o alternativas realistas que permitan una reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (por ej.: eficiencia energética mejorada)?

Los expertos deberían asimismo comprobar si la implementación se desarrolla de acuerdo con el marcador de Río de cambio climático. Los expertos pueden indicar cuando la posibilidad de utilizar el marcador de Río no se aprovechó, es decir, cuando una intervención está contribuyendo a la acción climática y sin embargo no se utilizó el marcador de Río durante su formulación

#### 7.5 ¿Está la intervención agravando - sin desearlo - riesgos de conflicto, dinámicas del conflicto, violencia, falta de seguridad humana y otras **dimensiones de la fragilidad**?

- ¿Tiene en cuenta la intervención el principio de “no ocasionar daño” (incluso desde una perspectiva de igualdad de género)?
- ¿Ha tenido en cuenta la intervención su eventual impacto negativo imprevisto sobre la igualdad de género, los grupos vulnerables y/o marginados y los grupos sociales afectados por desigualdades estructurales?
- ¿Se espera que la intervención tenga un impacto en la resolución de las causas estructurales de conflicto/s, o riesgos de conflicto, y de qué manera?
- ¿Qué posibilidad existe de que determinados grupos no previstos se apropien de los beneficios o insumos de la intervención (por ej.: en economías en conflicto, élites locales, intereses comerciales, partidos políticos, grupos armados, etc.)?
- ¿Existen asuntos de gobernanza, democratización, estado de derecho, igualdad de género y derechos humanos que deben ser tomados en cuenta en relación con medidas aparentemente neutras de tipo macroeconómicas/comercio, o de gestión de recursos naturales, con el fin de prevenir posibles conflictos sociales y causar daño?
- ¿Existe un análisis reciente de conflictos y/o una valoración de sensibilidad del conflicto que oriente a la implementación, considerando asimismo las políticas de la UE sobre mujeres, paz y seguridad?

## 8 Comunicación y visibilidad

#### 8.1 ¿Beneficia a la imagen europea en el país/región la aplicación de los requisitos y guías publicadas de la UE sobre **comunicación y visibilidad**?

El experto debería analizar si la visibilidad de la UE está asegurada y es suficiente.

Desde el momento en que todas las intervenciones han establecido reglas sobre comunicación y visibilidad, el seguimiento ROM debería resaltar toda aplicación insuficiente de las reglas de la UE. [https://ec.europa.eu/europeaid/comunicacion-y-visibilidad-manual-de-la-union-europea-en-las-acciones-exteriores\\_es](https://ec.europa.eu/europeaid/comunicacion-y-visibilidad-manual-de-la-union-europea-en-las-acciones-exteriores_es)

## Anexo 4: Plantillas para informes de seguimientos ROM

### Informe ROM

La primera página del informe ROM la rellena automáticamente el Módulo ROM (los datos del proyecto provienen de CRIS)

Tipo de seguimientos ROM

**Proyectos y Programas<sup>9</sup>**

Título del Proyecto

Referencia del Proyecto

DUE/Unidad a cargo

Estatus

Fecha del informe

#### Proyecto – Información básica

Dominio (instrumento)	
Sector CAD	
Zona beneficiaria de la Acción	
Ubicación de la Acción	(solo para contrato)
Tipo de Proyecto/Programa	
Implementación geográfica	
Entidad a cargo	
OM a cargo	
Parte contratante	(solo para contrato)

#### Proyecto – Datos financieros a dd/mm/aaaa

Presupuesto total	€
Contribución de la UE	€
Importe contratado	€ (solo para decisión)
Importe pagado	€

#### Proyecto – Fechas (solo para decisión)

Fecha de la firma del Convenio de Financiación por el país beneficiario (fecha FA)	
Fecha límite para contratar (FDC ILC)	
Fecha límite para el período de implementación operacional (LMO/EOI)	

#### Proyecto – Fechas (solo para contratos)

Fecha de la firma del contratista			
Actividades	Fecha de inicio		Fecha de cierre
Fecha límite para la implementación (FDI)			

<sup>9</sup> Hasta que el Módulo ROM no se integre completamente en OPSYS, la definición “proyectos y programas” continuará apareciendo en las plantillas, en lugar de la definición “intervención”.

## Seguimiento ROM – Información básica

Países visitados	(solo para multi-país)			
Nombre/s del/de los experto/s ROM				
Fase de terreno	Fecha de inicio		Fecha de cierre	

## Resumen

## Sinopsis del Proyecto

### Descripción del contexto

**Hasta 4.000 caracteres (con espacios). La plantilla en formato pdf del informe ROM está formateada automáticamente en Arial 8.**

### Descripción de la lógica de intervención

**Hasta 7.000 caracteres (con espacios)**

### Descripción de los grupos meta y de los beneficiarios finales

**Hasta 4.000 caracteres (con espacios)**

## Hallazgos

### 1. Relevancia

**Hasta 12.000 caracteres (con espacios) por hallazgo**

### 2. Coordinación, complementariedad y valor añadido de la UE

### 3. Lógica de intervención, seguimiento y aprendizaje

### 4. Eficiencia

### 5. Eficacia

### 6. Sostenibilidad

### 7. Cuestiones transversales

### 8. Comunicación y visibilidad

## Conclusiones

Núm.	Conclusión
C1	<b>Hasta 3.000 caracteres (con espacios) por conclusión, con un máximo de 10 conclusiones.</b>
C2	

## Recomendaciones

Núm.	Recomendación relacionada con la conclusión	Para quién	Prioridad Corto, medio o largo plazo	Importancia Alta, media, baja
R1	C..			
R2	C...			
R3	C..			

## Comentarios de los servicios de la CE sobre el informe borrador

Fecha de los comentarios de los servicios de la CE DD/MM/AAAA

## Comentarios sobre la sinopsis

## Comentarios sobre los hallazgos

Criterios	Comentarios de los servicios de la CE
Relevancia	
Coordinación, complementariedad y valor añadido de la UE	
Lógica de intervención, seguimiento y aprendizaje	
Eficiencia	
Eficacia	
Sostenibilidad	
Cuestiones transversales	
Comunicación y visibilidad	

## Comentarios sobre las conclusiones

Núm.	Comentarios de los servicios de la CE
C1	
C2	
C3	

## Comentarios sobre las recomendaciones

Núm.	De acuerdo	Comentarios de los servicios de la CE
R1	Parcialmente	
R2	Sí	
R3	No	

## Calidad del informe borrador

*¿El informe está completo, es claro y está bien argumentado? ¿El informe permite llevar a cabo un seguimiento operacional?* \*\*\*\*\*  
(Comentarios generales sobre la calidad del informe)

## Comentarios de los servicios de la CE sobre el informe final

Fecha de los comentarios de los servicios de la CE DD/MM/AAAA

## Comentarios sobre las recomendaciones del informe final

Núm.	De acuerdo	Comentarios de los servicios de la CE
R1	Parcialmente	
R2	Sí	
R3	No	

## Calidad del informe final

*¿El informe está completo, es claro y está bien argumentado? ¿El informe permite llevar a cabo un seguimiento operacional?* \*\*\*\*\*  
(Comentarios generales sobre la calidad del informe)

## Cuestionario de seguimiento ROM (MQ)

Lo rellena automáticamente el Módulo ROM

<i>Tipo de seguimiento ROM</i>	<b>Proyectos y programas</b>
<i>Título del Proyecto</i>	
<i>Referencia del Proyecto</i>	
<i>Unidad / DUE a cargo</i>	

Lo rellena automáticamente el Módulo ROM (los datos del proyecto provienen de CRIS)

Proyecto – Información básica				
<b>Dominio (instrumento)</b>				
<b>Sector CAD</b>				
<b>Zona beneficiaria de la Acción</b>				
<b>Tipo de Proyecto/Programa</b>				
<b>Implementación geográfica</b>				
<b>Parte contratante</b>	(solo para contratos)			
<b>Contribución de la UE</b>				
<b>Fechas de implementación del Proyecto</b>	<b>Fecha de inicio</b>		<b>Fecha de cierre</b>	
<b>Países visitados</b>	(solo para multi-país)			
<b>Nombre/s del/de los experto/s ROM</b>				
<b>Fase de terreno</b>	<b>Fecha de inicio</b>		<b>Fecha de cierre</b>	

Se rellena automáticamente según la puntuación de cada pregunta (los colores se brindan a modo de ejemplo)

Panorámica general de la puntuación					
<b>Relevancia</b>	1.1	1.2	1.3	1.4	
<b>Coordinación, complementariedad y valor añadido de la UE</b>	2.1	2.2			
<b>Lógica de intervención, seguimiento y aprendizaje</b>	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5
<b>Eficiencia</b>	4.1	4.2	4.3	4.4	
<b>Eficacia</b>	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5
<b>Sostenibilidad</b>	6.1	6.2	6.3	6.4	
<b>Cuestiones transversales</b>	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5
<b>Comunicación y visibilidad</b>	8.1				

Se rellena automáticamente (las cifras se brindan a modo de ejemplo)

<b>Personas entrevistadas</b>	<b>Cantidad</b>
Servicios de la CE	10
País socio	5
Socio implementador	5
Beneficiarios finales	5













<b>Documentos clave</b>	<b>Cantidad</b>
Documentos fundamentales del Proyecto/Programa	10
Otros documentos	10
























1. Relevancia	Seleccionar	Bien Muy bien	Problemas	Deficiencias graves
1.1 ¿Constituye la intervención una respuesta adecuada a las necesidades y derechos actuales de los grupos meta / beneficiarios finales?				
<b>Hasta un máximo de 6.000 caracteres por pregunta (con espacios). La plantilla en formato pdf está formateada automáticamente en Arial 8.</b>				
1.2 ¿Está adaptada la intervención a las capacidades financieras, humanas e institucionales actuales del gobierno socio y/u otras partes interesadas en la implementación?				
1.3 ¿Está resultando ser apropiada la elección del socio ejecutor/método de implementación?				
1.4 ¿Demuestran todas las partes interesadas un compromiso efectivo con los objetivos de la intervención (es decir, apropiación)?				







2. Coordinación, complementariedad y valor añadido de la UE	Seleccionar	Bien Muy bien	Problemas	Deficiencias graves
2.1 ¿Existe la probabilidad de que la intervención se beneficie - o se está beneficiando ya - de alguna forma de complementariedad/sinergia con otras intervenciones financiadas por la UE y otras entidades (donantes, públicos y privados)?				
2.2. ¿La intervención refleja (aún) y se beneficia de un adecuado valor añadido de la UE?				
















3. Lógica de intervención, seguimiento y aprendizaje	Seleccionar	Bien Muy bien	Problemas	Deficiencias graves
3.1. ¿En qué medida la intervención, tal como está diseñada e implementada actualmente, tiene en cuenta las experiencias pasadas en el sector, las buenas prácticas y lecciones aprendidas de intervenciones anteriores?				
3.2. ¿Cuál es la calidad actual de la lógica de intervención? ¿Son los productos y efectos directos coherentes y realizables? ¿Se han identificado claramente los supuestos y riesgos clave?				
3.3. ¿Es adecuada la lógica horizontal de la Matriz del Marco Lógico (MML)? Es decir, la selección de indicadores, disponibilidad de datos, datos de la línea de base, valores meta y la desagregación pertinente.				
3.4. ¿Tiene la intervención un sistema de monitoreo interno adecuado?				
3.5. ¿Existen lecciones aprendidas y buenas prácticas que sería provechoso compartir más allá del contexto de la intervención?		SÍ	NO	

4. Eficiencia	Seleccionar	Bien Muy bien	Problema s	Deficien- cias graves
4.1. ¿Están resultando ser apropiados los mecanismos de implementación de cara a lograr los productos planificados y contribuir a los efectos directos?				
4.2. ¿Son (aún) adecuados los insumos/recursos proporcionados por las diversas partes interesadas de cara a lograr los resultados planificados?				
4.3. ¿Se ha producido algún retraso en la intervención y se ha revisado la planificación en consecuencia?				
4.4. ¿Los gastos están siendo acordes con el presupuesto?				

5. Eficacia	Seleccionar	Bien Muy bien	Problema s	Deficien- cias graves
5.1. ¿Se están logrando los productos con la calidad esperada?				
5.2. ¿Es probable que se logren los efectos directos esperados?				
5.3. ¿Hasta qué punto son inclusivos los resultados? Esto es: que se asegure una distribución justa de sus efectos entre los diferentes grupos de la población.				
5.4. ¿Influye efectivamente la intervención en las políticas e intervenciones relevantes del socio?				
5.5. ¿Tiene la intervención algún efecto positivo o negativo imprevisto? ¿Se consideraron los efectos negativos para una eventual mitigación de riesgos?				

6. Sostenibilidad	Seleccionar	Bien Muy bien	Problema s	Deficien- cias graves
6.1. ¿Están adquiriendo las partes interesadas las capacidades necesarias (institucionales, humanas y financieras) para garantizar el flujo continuo de beneficios/servicios?				
6.2. ¿Es asequible en el largo plazo el acceso a los beneficios generados por la intervención para los grupos meta?				

6.3. ¿Ha estado el sector privado lo suficientemente involucrado como para contribuir a la sostenibilidad de la intervención?			
6.4. ¿Incrementa la intervención la resiliencia ante perturbaciones y presiones (a través del abordaje de dimensiones específicas de la fragilidad y sus causas fundamentales)?			

7. Cuestiones transversales	Seleccionar	Bien Muy bien	Problemas	Deficiencias graves
7.1. ¿Cuál es la contribución de esta intervención para lograr efectos directos en igualdad de género y derechos humanos?				
7.2. ¿Hasta qué punto se ciñe la intervención a los principios operativos del enfoque basado en derechos?				
7.3. ¿De qué manera está abordando la intervención las limitaciones y oportunidades medioambientales?				
7.4. ¿Hasta qué punto contribuye la intervención a los compromisos de la UE sobre el cambio climático?				
7.5. ¿Está la intervención agravando - sin desearlo - riesgos de conflicto, dinámicas del conflicto, violencia, falta de seguridad humana y otras dimensiones de la fragilidad?				

8. Comunicación y visibilidad	Seleccionar	Bien Muy bien	Problemas	Deficiencias graves
8.1. ¿Beneficia a la imagen europea en el país/región la aplicación de las guías publicadas sobre comunicación y visibilidad y de otros requisitos de la UE?				

Disponibilidad de documentos esenciales relacionados con la intervención	
Documentos de programación indicativa	Seleccionar Sí No N/A
Documentos de Acción	Seleccionar Sí No N/A
Listas de control de los grupos de revisión de la calidad (QRG)	Seleccionar Sí No N/A
Convenios de financiación/contribución/delegación/administración o contratos de subvención (o contratos de servicios en determinados casos). En dichos documentos, todos los anexos deben estar incluidos, tales como disposiciones técnicas y administrativas (DTA), cronogramas de implementación, marcos lógicos (incluidas las actualizaciones)	Seleccionar Sí No N/A

<b>Presupuestos - programa / contrato</b>	Seleccionar    Sí No N/A
<b>En el caso de intervenciones seleccionadas a través de convocatorias de propuestas: instrucciones para las convocatorias de propuestas.</b>	Seleccionar    Sí No N/A
<b>Adendas de todos documentos mencionados más arriba, así como sus notas aclaratorias</b>	Seleccionar    Sí No N/A
<b>Cronogramas/planes globales y anuales de implementación de actividades</b>	Seleccionar    Sí No N/A
<b>Informes de progreso de la implementación</b>	Seleccionar    Sí No N/A
<b>Informes ROM anteriores</b>	Seleccionar    Sí No N/A
<b>Evaluaciones de medio término</b>	Seleccionar    Sí No N/A
<b>Evaluaciones finales de fases anteriores (si las hubiere)</b>	Seleccionar    Sí No N/A
<b>Estudios temáticos/sectoriales e informes de consultoría</b>	Seleccionar    Sí No N/A

## Anexo 5: Plantilla para buenas prácticas y lecciones aprendidas

### Definición de lección aprendida

Las **lecciones aprendidas** (LA) generalizan hallazgos y traducen experiencias pasadas en conocimiento relevante que debería apoyar la toma de decisiones, mejorar el desempeño y promover el logro de mejores resultados. Idealmente, deberían apoyar tanto el trabajo de la UE como de las instituciones socias. Una lección puede ser positiva o negativa. Una lección debe ser significativa, es decir, tener un impacto real o presunto en las intervenciones.

Una **buena práctica** (BP) es una metodología o proceso exitoso que a su vez es ético, justo y replicable. También debería considerar, cuando fuera relevante, cuáles fueron las prácticas transformadoras que funcionaron. Una buena práctica no es solamente una “práctica que es buena”, sino aquella que se ha comprobado que funciona bien y que genera buenos resultados. La misma ha sido probada y avalada por una serie de evidencias, y suficientemente validada a través de varias repeticiones. Puede ser, por tanto, recomendada como un modelo. Una buena práctica no tiene por qué ser obligatoria per se: Se puede adaptar para afrontar nuevos desafíos, volviéndose mejor a medida que se perfecciona.

En determinados casos, una práctica tiene el potencial de convertirse en “buena práctica”, pero no se puede calificar aún como tal debido a la falta de evidencia y/o repeticiones. En tal caso, se puede considerar como una “práctica promisorio”.

Una **práctica promisorio** (PP) ha demostrado un alto grado de éxito en sus escenarios individuales, y la posibilidad de replicación en el mismo escenario está garantizada. La misma ha generado algunos datos cuantitativos que muestran efectos positivos a lo largo de un periodo de tiempo. Una práctica promisorio tiene el potencial de convertirse en una buena práctica, pero no cuenta con la investigación suficiente o aún debe ser replicada para validar una adopción más amplia o generalizada. Como tal, una práctica promisorio incorpora un proceso de aprendizaje y mejora continuos.

La metodología ROM prevé una única plantilla de informe para LA, BP y PP. Para una mayor simplicidad, utilizamos la abreviación LA/BP.

## Criterios para una buena práctica

El siguiente conjunto de criterios le ayudará a determinar si una práctica es una “**buena práctica**”:

- **Eficaz y exitosa:**

Una buena “lección aprendida” ha demostrado su relevancia estratégica como el modo más eficaz para lograr un objetivo específico; se ha adoptado de manera exitosa y ha tenido impacto/s positivo/s en individuos y/o comunidades.

- **Implementación eficiente:**

Una buena lección aprendida ha demostrado su eficiencia como el modo más exitoso de dirigir e implementar un proyecto, y así contribuir claramente al logro de los resultados esperados del mismo.

- **Sostenible desde los puntos de vista medioambiental, económico y social:**

Una lección aprendida responde a las necesidades actuales, en particular a las necesidades esenciales de los más pobres del mundo, pero sin comprometer la capacidad de abordar las necesidades futuras.

- **Tienen en cuenta el género y la edad:**

La descripción de la lección aprendida debe demostrar la manera en que los actores, hombres y mujeres, que fueron parte de los procesos, fueron capaces de mejorar su autonomía, resiliencia, capacidad para tomar decisiones en el hogar y en sus comunidades, y de acceder a servicios y derechos.

- **Técnicamente viable:**

La viabilidad técnica es el fundamento de una buena “lección aprendida”. Es fácil de aprender e implementar.

- **Tiene potencial para ser validada, replicada y adaptada:**

Una buena “lección aprendida” debería contar con el potencial para ser validada y replicada, y ser por tanto adaptable a otros objetivos similares en situaciones cambiantes.

## Plantilla

Por favor utilice una plantilla por lección aprendida (LA).

<b>Título del Proyecto</b>	
<b>Fechas de la misión ROM</b>	
<b>Ubicación del Proyecto</b>	¿Cuál es el alcance geográfico en el que ha sido utilizada la LA? Por favor especifique, cuando sea posible, el país, región, provincia, distrito, ciudad y pueblo.
<b>Experto ROM</b>	
<b>Experto de QC</b>	
<b>Tipo de lección aprendida</b>	Positiva/Negativa
<b>Lección aprendida o práctica</b>	Breve descripción
<b>Objetivos del Proyecto</b>	¿Cuál es el propósito/objetivo del Proyecto?
<b>Enfoque metodológico</b>	¿Qué metodología ha sido utilizada para abordar el problema inicial y conllevar a un efecto exitoso y, finalmente, a una lección aprendida positiva/negativa? Por favor incluya en la descripción del enfoque metodológico los aspectos de género abordados.
<b>Impacto/efecto</b>	¿Cuál ha sido el impacto (positivo o negativo) de esta lección aprendida en los beneficiarios (según categoría de beneficiarios y/o usuarios, incluido el sexo) y/o en el proyecto?
<b>Partes interesadas y socios</b>	¿Quiénes son los beneficiarios o grupos meta de la lección aprendida? ¿Quién más está involucrado (instituciones, socios, agencias implementadoras, y donantes)?
<b>Validación</b>	¿Existe confirmación por parte de los beneficiarios de que la práctica satisface sus necesidades de manera adecuada? ¿Ha sido validada la lección aprendida con las partes interesadas / usuarios finales? ¿Puede ser validada eventualmente la lección aprendida?
<b>Factores de éxito</b>	¿Cuáles son las condiciones (institucionales, económicas, sociales y medioambientales) que deben darse para que la lección aprendida sea replicada exitosamente (en un contexto similar)?
<b>Limitaciones</b>	¿Qué desafíos encontraron los hombres y mujeres al aplicar esta práctica?
<b>Replicabilidad y/o ampliación</b>	¿Cuáles son las posibilidades de extender con mayor amplitud la lección aprendida?
<b>Datos de contacto</b>	¿Cuál es el nombre y datos de contacto de la persona o del proyecto en el caso de que se precise más información sobre la buena práctica?
<b>Documentos</b>	En el caso de que existan documentos (material de formación y/o comunicación, documentación sobre la LA, folleto, estudio) relacionados con la LA, por favor provea datos de referencia.
<b>Palabras clave</b>	A ser rellenado por el experto de QC

## Anexo 6: Plantillas para el QC interno de los seguimientos ROM

### Lista de control de la calidad del experto ROM

<b>Título del proyecto / programa</b>					
<b>Referencia CRIS</b>					
<b>Referencia del informe ROM</b>					
<b>Nombre del experto ROM</b>					
<b>Núm. de días del seguimiento ROM</b>	Escritorio:	Viaje:	Terreno:	Escritura:	TOTAL:
			<i>Comentarios del experto ROM:</i>		
1. Recibí la documentación completa del proyecto y del contexto para llevar a cabo el servicio ROM tres semanas antes de la fecha de inicio.	Sí/No				
2. Estoy satisfecho con el nivel de la documentación recibida.	Sí/No				
3. Se acordaron las reuniones con los principales socios del país y los socios implementadores una semana antes del comienzo de la fase de terreno (en el caso de seguimientos ROM).	Sí/No				
4. La reunión de información inicial <sup>10</sup> con la DUE/Sede tuvo lugar el primer día de la fase de terreno de la misión ROM.	Sí/No		Incluya la fecha de la reunión		
5. Se llevó a cabo una reunión de información inicial con los otros actores clave.	Sí/No		Incluya la fecha de la reunión		
6. Fui lo suficientemente informado sobre el P/P durante las reuniones iniciales como para llevar a cabo la misión ROM.	Sí/No				
7. Tuve facilidad de acceso/contacto con todas las partes interesadas durante la fase de terreno (en el caso de seguimientos ROM).	Sí/No				
8. Conté con el tiempo suficiente para reunirme con las partes interesadas, incluyendo los beneficiarios finales (en el caso de un seguimiento ROM).	Sí/No				
9. La reunión de información final <sup>11</sup> con la DUE/Sede tuvo lugar el último día de la fase de terreno de la misión ROM.	Sí/No		Incluya la fecha de la reunión		
10. Se llevó a cabo una reunión de información final con los otros actores clave (en el caso de un seguimiento ROM).	Sí/No		Incluya la fecha de la reunión		
11. Informe sobre cualquier otro asunto que considere importante.	n.a.				
<b>Valoración global</b>	<b>Puntaje global<sup>12</sup></b>				

<sup>10</sup> N. del T.: También conocida como “briefing”.

<sup>11</sup> N. del T.: También conocida como “debriefing”.

<sup>12</sup> Puntaje para la valoración global: 5: excelente; 4: muy bien; 3: bien; 2: insuficiente; 1: pobre



# Informe de QC del experto en QC

<b>Título del proyecto / programa</b>	LETRAS MAYÚSCULAS (sin negritas) Fuente Calibri 8
<b>Referencia CRIS</b>	
<b>Nombre del OM</b>	APELLIDO Nombre
<b>Motivo del ROM</b>	
<b>Referencia del informe ROM</b>	Debería incluir la referencia CRIS y la fecha de cargado de las versiones finales del informe ROM y de las MQ
<b>Nombre del experto ROM</b>	APELLIDO Nombre
<b>Nombre del experto en QC</b>	APELLIDO Nombre
<b>Fechas del QC</b>	Del 00/00/2000 (fecha de envío del primer borrador del experto ROM al experto en QC) al 00/00/2000 (fecha de finalización del proceso de QC)

## 1. Motivo del ROM y enfoque del seguimiento ROM

Color del KPI 6 (uso de los recursos previstos): verde, amarillo o rojo.	V/A/R	Este dato se encuentra en el Módulo ROM: Producción, Información sobre el Proyecto, Información adicional del EAMR.
¿Hay algún comentario sobre el KPI 6?	S/N	Corte y pegue los comentarios del Módulo ROM: Producción, Información sobre el Proyecto, Información adicional del EAMR.
Color del KPI 7 (logro de metas de productos y efectos directos): verde, amarillo o rojo.	V/A/R	Este dato se encuentra en el Módulo ROM: Producción, Información sobre el Proyecto, Información adicional del EAMR
¿Hay algún comentario sobre el KPI 7?	S/N	Corte y pegue los comentarios del Módulo ROM: Producción, Información sobre el Proyecto, Información adicional del EAMR.
¿Ha brindado el OM alguna explicación en el Módulo ROM sobre el motivo del seguimiento ROM?	S/N	Por favor compruebe el comentario sobre el motivo del seguimiento ROM en la sección <i>Workplan</i> del Módulo ROM. Copie y pegue el comentario (si lo hubiere). Si la razón es "Problemático", el OM puede haber brindado alguna explicación adicional sobre las razones.

## 2. Observaciones por parte de los servicios de la CE

¿Se envió alguna observación específica al contratista ROM relacionada con el experto ROM y/o el seguimiento ROM?	Sí/No	Comentarios del experto en QC
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------	-------------------------------

## 3. Observaciones por parte del experto ROM

Puntaje global otorgado por el experto ROM en su lista de control de la calidad (copiar del Anexo A3 – Lista de control de la calidad).	Puntaje	Comentarios principales del experto ROM en su lista de control de la calidad.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------	-------------------------------------------------------------------------------

## 4. Envío del informe ROM y de las MQ

¿Se enviaron en el plazo previsto las versiones borrador del informe ROM y de las MQ?	Sí/No	Comentarios del experto en QC
---------------------------------------------------------------------------------------	-------	-------------------------------

## 5. Comentarios del experto en QC

**Puntaje: 5 = no es necesaria una revisión, 4 = se sugiere una revisión leve, 3 = es necesaria una revisión, 2 = la revisión es fundamental, 1 = la revisión es imperativa**

Por favor duplique y actualice la sección 5 en cada ronda de QC.

<b>1. Coherencia y claridad general del informe</b> ¿Se han abordado todas las secciones del informe ROM y de las MQ? En el caso de que haya secciones valoradas como "no aplicable", ¿se ha brindado una breve explicación? ¿El lenguaje utilizado es claro, sin ambigüedades y sin terminología no explicada? ¿Se han explicado las abreviaciones la primera vez que se utilizaron? ¿Los informes están exentos de errores gramaticales, ortográficos y de tipeo (erratas)? ¿Las secciones del informe ROM están relacionadas con las mismas secciones de las MQ?	Puntaje	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------	--

¿Se ha brindado la información en los sitios adecuados?		
<b>2. Disponibilidad de datos fiables</b> ¿Se echa en falta algún documento clave en la lista de documentos enumerados en las MQ? ¿Están ausentes algunas partes interesadas clave en la lista de fuentes y contactos?	Puntaje	<i>El aspecto relevante en esta sección no radica en la utilización de datos fiables, sino en su disponibilidad.</i>
<b>3. Solidez en el análisis de los datos</b> ¿Es el informe lo suficientemente analítico, o más bien descriptivo? En los casos en los que solo se dispuso de datos insuficientes/deficientes, o cuando faltaron datos clave, ¿explicó el experto ROM las causas de ello y las limitaciones en el uso de datos? ¿Se hizo un análisis apropiado y sistemático de datos cuantitativos y cualitativos, de modo que las respuestas a las MQ brindaron la información adecuada? ¿Se incluyó evidencia cuantitativa y cualitativa? ¿Se explicaron a fondo las relaciones casusa – efecto entre los resultados planificados y los realmente alcanzados (análisis de deficiencias o <i>gap analysis</i> )? ¿Se analizaron en el informe ROM las hipótesis incluidas en el ML? ¿Se llevó a cabo una triangulación adecuada de la información y de los datos recolectados?	Puntaje	
<b>4. Hallazgos y conclusiones fiables</b> ¿Se basan los hallazgos del experto ROM en evidencias (tangibles, claras, débiles, anecdóticas)? ¿Los hallazgos derivan de manera lógica del análisis de datos y están justificados por éstos? ¿Se incluyen en las conclusiones los hallazgos significativos (es decir, aquellos hallazgos que puedan tener un impacto en el desempeño del proyecto y en el logro de sus resultados)?	Puntaje	
<b>5. Coherencia entre las secciones</b> ¿Son coherentes las calificaciones otorgadas con el análisis realizado? ¿Están en consonancia los comentarios realizados en Relevancia con el contexto, propósito y objetivos del proyecto/programa? ¿Abordan los comentarios realizados en Eficiencia el grado de alcance de las metas del proyecto/programa con respecto al uso de los recursos planificados (coste, calendario, recursos humanos)? ¿Abordan los comentarios realizados en Eficacia la medida en que los objetivos (resultados esperados) han sido alcanzados o se espera que sean alcanzados? Abordan los comentarios realizados en Sostenibilidad las capacidades de los beneficiarios de mantener y mejorar los resultados y el valor añadido del P/P?	Puntaje	<i>La pregunta se refiere a la coherencia entre las secciones tanto en el informe ROM como en las MQ</i>
<b>6. Recomendaciones útiles</b> ¿Están las recomendaciones vinculadas con las conclusiones? ¿Son las recomendaciones específicas, justificadas y realizables (se pueden implementar)? ¿Están las recomendaciones claramente dirigidas a las partes interesadas responsables de su seguimiento?	Puntaje	

<b>7. Valoración global</b>	<b>Puntaje global de QC</b>	<i>Comentarios globales del experto de QC sobre la calidad del borrador del informe ROM.</i>
-----------------------------	-----------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------

### Informe de control de calidad del experto de QC – Núm. de rondas

Cuando la interacción entre el experto de QC y el experto ROM requiera varias rondas, el experto de QC duplica y actualiza la sección 5 en cada una de ellas.

### Informe de control de la calidad del experto en QC una vez recibidos los comentarios de la CE sobre el informe borrador

¿Hubo muchas observaciones por parte del OM? Por favor brinde un resumen, si fuera el caso.	<i>Sí / No</i>	<i>Comentarios del experto en QC</i>
---------------------------------------------------------------------------------------------	----------------	--------------------------------------

## Anexo 7: Procedimiento de muestreo para seguimientos ROM en fases iniciales de la implementación

Esta sección presenta el procedimiento de muestreo a ser utilizado para la recolección de datos que puedan ser utilizados para analizar la eficacia del instrumento ROM de una manera estadísticamente apropiada.

El sistema ROM sirve dos propósitos: rendición de cuentas y seguimiento.

Con relación a la rendición de cuentas, el sistema ROM nos permite valorar hasta qué punto el dinero de los contribuyentes de la UE está siendo utilizado de manera eficiente para producir efectivamente resultados de desarrollo relevantes y sostenibles. ¿Existen diferencias sistemáticas en el desempeño de proyectos en sectores diferentes, regiones diferentes, etc.? ¿Qué factores determinan el buen o mal desempeño? Para poder responder a estas preguntas, no es necesario realizar seguimientos ROM a toda la población de proyectos de desarrollo. Es suficiente con hacerlo sobre una muestra aleatoria de proyectos de desarrollo y utilizar una inferencia estadística para extraer conclusiones para la población en su conjunto. La cuestión clave es: ¿Qué tamaño de la muestra sería necesaria para extraer conclusiones significativas con los niveles requeridos de precisión y confianza?

Con relación al seguimiento, el sistema ROM permite a los OM recolectar información que pueda ser utilizada para realizar ajustes en el sistema de monitoreo y diseño / implementación del proyecto con el fin de maximizar su desempeño. ¿Está funcionando? Esta pregunta puede ser abordada a través de la consideración de tres preguntas subordinadas. ¿Conlleva el sistema ROM una mejora en los sistemas de monitoreo? ¿Conlleva el sistema ROM una mejora en el diseño / implementación de los proyectos? ¿Conlleva el sistema ROM un desempeño mejor de los proyectos? Estas preguntas son particularmente significativas en el caso específico de seguimientos ROM que tienen lugar durante los primeros 18 meses de la implementación de un proyecto. Para responder a estas preguntas, es necesario observar la calidad de los sistemas de monitoreo, la calidad del diseño / implementación del proyecto y el desempeño del proyecto para un grupo de tratamiento y un grupo de control de proyectos de desarrollo. ¿Cómo debería seleccionarse a los miembros de estos grupos? ¿Cuántos proyectos es necesario seleccionar para grupo?

En ambos casos, nos gustaría utilizar los datos recolectados en una muestra para elaborar conclusiones para toda la población de una manera estadísticamente correcta. Por lo tanto, debe utilizarse una técnica de muestreo probabilístico. El enfoque más sencillo sería un muestreo aleatorio simple, pero el mismo presenta las siguientes desventajas potenciales:

1. Una muestra simple podría terminar siendo una muestra extraña que no sea particularmente representativa de la población general.
2. Una muestra simple podría potencialmente no incluir ninguna (o insuficientes) observación perteneciente a la subpoblación de interés específica.
3. El tamaño de la muestra tiene que ser lo suficientemente grande como para reflejar toda la complejidad de variaciones presentes en la población.

La estratificación es una técnica que soluciona estos problemas. En lugar de obtener simplemente una muestra de la población en su conjunto, la población se divide en estratos y las unidades de muestras se seleccionan de manera aleatoria desde cada estrato.

1. La estratificación garantiza que la muestra se corresponda con la población, al menos con relación las variables de estratos.
2. La estratificación garantiza que haya un número mínimo de observaciones dentro de cada estrato.
3. El tamaño de la muestra necesario para alcanzar la precisión deseada será menor que en el caso del muestreo aleatorio simple. La lógica es la siguiente: La variable más importante para determinar los requerimientos del tamaño de la muestra es el grado de heterogeneidad existente en la población para una variable dada. Cuando todos los miembros de la población son idénticos, una muestra de una sola observación es suficiente para brindarnos la información necesaria. Mientras más amplia sea la heterogeneidad de la población, más grande será la muestra necesaria para reflejar en su totalidad dicha variedad. Si la población se puede dividir en estratos que sean relativamente homogéneos, se ayudará a limitar el número de unidades de muestras necesarias para alcanzar la precisión deseada.

El principal inconveniente con la estratificación es que los proyectos en los diferentes estratos de la muestra representarán diferentes cantidades de proyectos en la población. Por ejemplo, en un estrato de baja variación en todas las unidades, una cantidad más baja de proyectos representaría a todos los proyectos en ese estrato de la población, mientras que en un estrato con mayor variación en todas las unidades, sería necesario un mayor número de proyectos para representar el mismo número de proyectos en la población. En consecuencia, cualquier cálculo en los resultados recolectados para la muestra de proyectos deberá utilizar valores. Esto no es técnicamente difícil, pero si los valores no son utilizados, entonces los resultados no serán válidos para la población – aunque los mismos sean válidos para la muestra.

El primer paso en el muestro aleatorio estratificado es identificar las variables de estratificación. Las variables disponibles son las características básicas de los proyectos, tales como sector, país (o región) y presupuesto. Pero: ¿Cómo determinar qué variables deberían ser realmente utilizadas; cómo definir los límites de los estratos; y cómo asignar unidades de muestreo a los estratos diferentes; y todo de una manera tal que minimice el tamaño de la muestra para la precisión requerida? Para responder a estas preguntas de manera óptima, se utilizará el “SamplingStrata package in R”. Este paquete incluye un algoritmo que básicamente evalúa todas las estratificaciones posibles e identifica la que requiere la muestra menor para un nivel específico de precisión. Para mayor información técnica sobre el algoritmo, así como una utilización, véase: <https://www.jstatsoft.org/article/view/v061i04/v61i04.pdf>.

Para implementar el algoritmo incluido en el paquete SamplingStrata, se debe proveer dos categorías de información para cada una de las unidades de la población. En primer lugar, necesitamos especificar la información auxiliar disponible para la estratificación. Esta información está disponible. En segundo lugar, debemos brindar información sobre las variables de interés. Estas son los puntajes ROM para relevancia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad; pero no tenemos estos puntajes para los proyectos nuevos. Sin dicha información no es posible identificar una estratificación que separe la población en grupos que sean homogéneos en términos de los puntajes ROM. Sin embargo, estos puntajes ROM están disponibles para proyectos más antiguos. Por lo tanto, los nuevos proyectos en la población sin puntajes ROM pueden ser emparejados con proyectos similares más antiguos con puntajes ROM. Dicho emparejamiento se realizará utilizando el “MatchIt package in R”. Para mayor información técnica sobre el algoritmo, así como una utilización, véase: <https://pareonline.net/getvn.asp?v=19&n=18>.

Este enfoque de muestreo puede ser usado para seleccionar unidades de los grupos de tratamiento y de control. Los proyectos que son seleccionados para el grupo de tratamiento deben ser monitoreados durante los primeros 18 meses de su implementación, mientras que los proyectos seleccionados para el grupo de control no pueden ser monitoreados (preferentemente). No obstante, denegar un seguimiento ROM a un OM que la solicita es inaceptable ética y políticamente, de modo que se debe encontrar un método alternativo para seleccionar al grupo de control. Se pueden utilizar dos propuestas, ya sea de manera conjunta como separada. Primero, se podría probar una relación inversa estadísticamente significativa entre el momento de la visita ROM y la mejora en el desempeño del proyecto. Nuestra hipótesis es que mientras antes se lleve a cabo el seguimiento ROM, el desempeño del proyecto será mejor. Segundo, se podría utilizar el paquete MatchIt para identificar proyectos que no hayan sido monitoreados y que sean similares a aquellos seleccionados de manera aleatoria en el grupo de tratamiento. Ambos enfoques sólo se ejecutan ex post (después de la recolección de datos al finalizar los proyectos) y por lo tanto no se requiere una mayor explicación en esta etapa preliminar.

## Anexo 8: Deber de cuidado (consideraciones para la gestión de la seguridad y la protección)

El deber de cuidado de los contratistas para con sus empleados debe ser su prioridad. Debido a que las misiones a países terceros se tornan cada vez más complejas, el entorno de seguridad más volátil y los peligros y riesgos más diversos, se viene prestando mayor atención al deber de cuidado y a los aspectos relacionados con la gestión de la seguridad. Los contratistas deben por tanto asignar todos los recursos necesarios para brindar al personal la formación, el apoyo y la información necesarios para asegurar su salud y seguridad.

### Definiciones

**Deber de cuidado:** El deber de cuidado es un concepto en evolución. Se refiere a la obligación establecida que responsabiliza a una organización a adoptar medidas activas, adecuadas y efectivas para proteger la vida y el bienestar de todo el personal desplegado en misiones u operaciones en el terreno.

**Protección:** Utilizado aquí de manera diferenciada al concepto de “seguridad”, para referirse a accidentes causados por la naturaleza (por ej.: una avalancha) o por circunstancias no violentas (por ej.: fuego, accidentes de tráfico) y por enfermedad, lesiones o muerte resultantes de condiciones médicas no ocasionadas por la violencia, o debido a lineamientos de seguridad y procedimientos laxos en el lugar de trabajo.

**Seguridad:** Utilizado aquí para indicar la protección del personal de la ayuda y de los activos de las agencias de ayuda, contra la violencia.

**Gestión de la seguridad:** La gestión de la seguridad trata la reducción de los riesgos. No ofrece ninguna garantía de que los incidentes no vayan a tener lugar. También trata la adaptación al contexto y la valoración de la situación. La adecuación de una medida específica dependerá con frecuencia del contexto.

### Disposiciones para el deber de cuidado en las misiones

**Disposiciones de seguridad:** El contratista establecerá medidas de seguridad para todo su personal acordes con el (posible) peligro físico que afronten.

El contratista será igualmente responsable de dar seguimiento al nivel de riesgo físico al que se expone su personal localizado en el país socio y de mantener informada sobre la situación a la autoridad contratante. Si la autoridad contratante o el contratista advierten la existencia de un riesgo inminente sobre la vida o salud de cualquier miembro de su equipo, el contratista debe tomar acciones de emergencia inmediatas para ponerlo/s a salvo. Si el contratista tomara tal medida, debe comunicarlo de inmediato al gestor del proyecto (autoridad contratante), lo cual puede conllevar la suspensión temporal del contrato.

**Riesgo de seguridad:** El contratista debería informar al equipo de la misión sobre los riesgos de crímenes callejeros y tomar medidas más sensatas para proteger a su personal y sus pertenencias. El equipo de la misión debería cuidar de manera especial su pasaporte, tarjetas bancarias, bolsos, joyas, ordenadores portátiles y teléfonos móviles, sobre todo en transportes públicos, cuando se desplace

desde / hacia el aeropuerto y en zonas muy concurridas, incluidos los mercados. El fraude sobre tarjetas de crédito suele ser frecuente. El equipo de la misión debería tomar precauciones de seguridad estrictas para mitigar los riesgos de crímenes callejeros y violentos.

**Contingencia:** Asegúrese de poder localizar y comunicarse con el equipo durante todo el tiempo que dure su misión.

**Comunicación:** El equipo de la misión debería portar medios de comunicación fiables durante todo el tiempo y saber a quién contactar en caso de emergencias o incidentes.

### **Reunión de valoración / información previa a la misión**

**Disturbios civiles:** El equipo de la misión debería evitar toda protesta y toda actividad relacionada con huelgas. Debería minimizar su presencia cerca de objetivos susceptibles de un ataque de militantes, tanto fijos como en tránsito. El equipo de la misión no debería conducir, a no ser que sus miembros estuvieran muy familiarizados con las condiciones locales y se pudieran comunicar en la lengua local.

**Terrorismo:** El contratista y el equipo de la misión deberían estar al tanto de las noticias. Pueden tener lugar incidentes y la situación de seguridad deteriorarse rápidamente. Puede darse un incremento de la presencia de fuerzas de seguridad y pueden establecerse restricciones de movimiento con poca antelación.

**Asistencia de seguridad durante el viaje:** Debe asegurarse que el personal recibe información específica sobre su itinerario antes del viaje. Se recomienda que el contratista organice un servicio de recepción y recogida en el mismo aeropuerto por parte de un miembro del hotel o de un contacto local fiable. Para viajes por tierra, cuente con un servicio de vehículos con conductores experimentados de un proveedor reputado, con planes y gestión de itinerarios sólidos. Se recomienda contar con un apoyo de seguridad formal para viajar fuera de áreas urbanas, así como dentro de las ciudades en ciertos lugares. Es necesario llevar a cabo una sesión de información sobre la situación de seguridad y los riesgos principales en el itinerario específico antes del viaje. El contratista debería apoyar al equipo de la misión sobre alojamientos con medidas de seguridad adecuadas y valoradas.

Otras áreas a tener en cuenta:

- Conducción segura.
- Desplazamientos en ciudad.
- Seguridad en hoteles y restaurantes.
- Desastres naturales.
- Combinar con viajes privados.
- Trabajadores en solitario.
- Trabajadores con discapacidades.
- Otros.

**Disposiciones médicas:** El contratista debería estar en condiciones de organizar medidas de seguridad y de apoyo médico adicionales para el equipo de la misión, si fuera requerido. El contratista debería asegurar que el equipo de la misión tiene acceso a información general sobre temas relacionados con vacunas y salud antes del viaje. Asimismo, debería asegurar que el equipo cuenta con un seguro de salud y con fondos necesarios para cubrir los gastos de tratamientos médicos en el país en cuestión, así como de repatriación.



**Formación en temas de seguridad:** Cuando fuera el caso, la autoridad contratante asegurará que el personal que viaja a países de alto riesgo recibe Formación en Sensibilización de Ambientes Hostiles (HEAT, por sus siglas en inglés), o similar.

**Planes de acción de emergencia:** Los contratistas deberían desarrollar planes de contingencia para abordar desastres naturales, inestabilidad política, incidentes serios, etc.

### **Procedimientos y requerimientos de inmigración**

**Visados:** El contratista y el equipo de la misión también deberían comprobar con el proveedor de transporte o agencia de viajes los requerimientos necesarios relacionados con sus pasaportes y otros documentos de viaje.

**Requerimientos de entrada:** Los miembros del equipo de la misión deben estar en posesión de un pasaporte cuya validez sea de, al menos, seis meses más allá de la estadía programada.

### **Datos de contacto sugeridos**

#### **Contactos de emergencia:**

- Policía
- Ambulancia
- Bomberos
- Etc.

#### **Representación diplomática**

- Delegación de la UE concerniente
- Embajada de la UE concerniente

**Equipo de coordinación de la seguridad de DG DEVCO, permanencia 24/7 (contacto brindado a los jefes de equipo / *Team Leaders*).**

## Anexo 9: Plantilla para el análisis preliminar (*blending*)

### Análisis preliminar

Tipo de seguimiento ROM **Intervenciones de financiación combinada (*blending*)**

Título de la intervención

Referencia de la intervención (número CRIS)

DUE/Unidad a cargo

Estatus

Fecha de la nota

### Intervención – Información básica

Dominio (instrumento)	
Sector CAD	
Zona beneficiaria de la acción	
Ubicación de la acción	(solo para contratos)
Tipo de intervención	
Implementación geográfica	
Entidad a cargo	
OM a cargo	
Parte contratante	(solo para contratos)

### Intervención – Datos financieros al dd/mm/aaaa

Presupuesto total			
Contribución/es de la EU (€)			
Tipo/s de contribución de la UE	Subvenciones de inversión, asistencia técnica, etc.		
Institución financiera líder		Cantidad del préstamo	
Otro/s financiador/es		Cantidad del préstamo	
Otra/s contribución/es de la IF	Subvención		
Otra/s contribución/es de otro/s donante/s	Subvención		
Otra/s contribución/es del gobierno/s	Subvención		
Fondos desembolsados de la UE		% desembolsado/tiempo	
Préstamo desembolsado de la IF		% desembolsado/tiempo	

### Intervención – Fechas

Selección de la intervención por parte de la IF líder					
Formulario de solicitud					
Firma de acuerdo de delegación					
Firma del acuerdo entre la IF y el gobierno (si lo hubiere)					
Firma del acuerdo entre la UE y el gobierno (si lo hubiere)					
Firma del contrato de préstamo				IF	
Firma de otro/s contrato/s de préstamo/s (si los hubiere)				IF	
Fondos de la UE asignados a la intervención					
Actividades de la intervención	Fecha de inicio		Fecha de cierre		

## Seguimiento ROM – Análisis preliminar

Fecha/s de la/s reunión/es preliminar/es con la IF líder		De:		A:	
Lista de personas entrevistadas en la IF					
Nombre	Cargo	Unidad	Correo electrónico	Teléfono	
Lista de documentos recolectados					
Estudios preliminares:					
Estudios de factibilidad	Sí / No	Análisis del sector	Sí / No	Ayuda memoria	Sí / No
Otros estudios	Sí / No (en caso afirmativo, especificar)				
Formulario de solicitud	Sí / No	Convenio de delegación	Sí / No	Contrato de préstamo de la IF	Sí / No
Convenio IF/gobierno	Sí / No	Convenio UE/gobierno	Sí / No	Otros contratos de préstamos	Sí / No
Informes de progreso	Sí / No	Documentos de formación	Sí / No	Documentos de visibilidad	Sí / No
Otros documentos					
Documentos faltantes					

## Sinopsis de la intervención

Descripción del contexto

Descripción de la lógica de intervención

Objetivos generales

Objetivos específicos / efectos directos

Indicadores de efectos directos / productos en los documentos de programación / convenios

Actividades

Efectos directos / productos esperados	Indicadores	Datos de línea de base	Metas

Descripción de los grupos meta y de los beneficiarios finales

## Seguimiento ROM – Examen de elementos clave

Fechas de la misión en el terreno		Fecha comienzo		Fecha finalización	
Países a visitar		1....	2....	3....	4....
Núm. de días requeridos / país		d.l.	d.l.	d.l.	d.l.
En caso de desviaciones de la norma, explicar					
Elementos que podrían tener un impacto en la eficiencia de la visita de terreno					
Experto ROM (Finanzas)		Nombre			
Experto ROM (Sectorial)		Nombre		Sector	
Momento en el que tiene lugar la misión ROM dentro del ciclo de implementación					
¿Demasiado pronto?		Sí / No		¿Demasiado tarde?	
				Sí / No	
Asuntos clave que ameritan una atención especial durante la misión		<ul style="list-style-type: none"> <li>...</li> <li>...</li> </ul>			

# Anexo 10: Lectura adicional para seguimientos ROM de intervenciones de financiación combinada (*blending*)

## Lectura imprescindible

La información sobre intervenciones de financiación combinada está incluida en varios documentos. El presente anexo contiene solamente los imprescindibles: Aquellos con los que el monitor ROM debe estar familiarizado antes de llevar a cabo un seguimiento ROM de una operación de financiación combinada.

### **Guía núm. 5 sobre operaciones de financiación combinada (noviembre de 2015)<sup>13</sup>**

<https://europa.eu/capacity4dev/t-and-m-series/document/guidelines-eu-blending-operations>

Este documento brinda una descripción muy completa sobre las operaciones de financiación combinada. Provee lineamientos e información básica sobre este tipo de intervenciones, gestionadas por DG DEVCO y DG NEAR en el contexto de la ayuda externa. La guía resume las características principales, modalidades y aspectos operacionales de la financiación combinada. Están complementadas con cuatro folletos de sectores de financiación combinada que proveen información básica sobre el apoyo potencial que puede brindar la UE a través de la financiación combinada en las áreas de energía, transporte, agua y saneamiento, y desarrollo del sector privado.

### **Formulario de solicitud de proyecto<sup>14</sup>**

El formulario de solicitud de proyecto (PAF, por sus siglas en inglés) contiene una justificación detallada del apoyo de la UE al proyecto, junto con una justificación sobre el monto solicitado por la IF líder. El PAF<sup>15</sup> tiene una importancia clave, porque constituye un documento formal de presentación de la operación de financiación combinada. Incluye aspectos importantes que los expertos ROM deberán comprobar o analizar durante los seguimientos ROM. La información contenida en el PAF sirve de base para elaborar el/los contrato/s entre la UE y la IF líder, entre la UE y otra parte interesada clave, o entre las partes interesadas clave y la IF líder (véase debajo).

### **Contrato entre la Comisión y la IF líder (PAGODA/Convenios de contribución)<sup>16</sup>**

Estos son los compromisos legales individuales que determinan la base contractual de la relación entre la Comisión y la IF que implementa la operación de financiación combinada. Contiene las mismas características descritas en el PAF, aunque pueden haber sido adaptadas durante la negociación contractual. También explica las obligaciones de la IF líder y de otras partes interesadas. Asimismo, describe las reglas de monitoreo e información entre la UE y la IF líder. Además del contrato entre la Comisión y la IF líder, pueden existir dos tipos adicionales de relación contractual en el proyecto de financiación combinada: Entre la IF líder y el país involucrado, y entre la IF líder y otra IF participante. Estos contratos pueden ayudar a comprender mejor las condiciones de implementación y pueden ayudar

---

<sup>13</sup> Esta guía se encuentra actualmente en revisión, por lo que una versión actualizada estará pronto disponible.

<sup>14</sup> Ejemplos de este documento se brindan en el anexo 3 de la Guía Núm. 5 (noviembre de 2015).

<sup>15</sup> Tener en cuenta: La plantilla del PAF ha sido revisada en 2015 y una nueva versión está en uso desde 2016 para proyectos firmados desde entonces.

<sup>16</sup> Un ejemplo de este documento se brinda en el anexo 8 de la Guía Núm. 5 (nov. de 2015).

a que los expertos ROM entiendan el contexto de la operación, a comprobar el respeto a las condiciones de mercado generales, y la adicionalidad de la intervención de la UE. No obstante, la IF líder puede manifestar dificultades a la hora de permitir el acceso a estos documentos. Si este es el caso, el experto ROM debería explorar otras fuentes para obtener la información necesaria para su análisis.

### **Nota instructiva relativa al monitoreo en el nivel de delegación y de la gestión y liquidación de la prefinanciación de la intervención de financiación combinada**

Esta nota (ref.: ARES (2018) 5640388 de 05/11/2018) establece el plan de acción en respuesta la “Auditoría IAS sobre la gestión de los mecanismos de inversión”, finalizada en enero de 2018. Como consecuencia de ésta, una muestra de intervenciones de financiación combinada es revisada cada año a través del sistema ROM con el fin de asegurar su monitoreo regular a partir de 2019. Un informe consolidado basado en los resultados de los seguimientos ROM de intervenciones de financiación combinada se elabora cada año para DG DEVCO. La nota también brinda explicaciones sobre el rol de las delegaciones de la UE y de lo que se espera de ellas para dar seguimiento a las intervenciones de financiación combinada.

## **Lectura adicional**

Los expertos suelen analizar documentos relacionados a partir de la siguiente lista (no exhaustiva)<sup>17</sup>:

- Evaluation of Blending, final report, Dec 2016  
[https://ec.europa.eu/europeaid/evaluation-blending\\_en](https://ec.europa.eu/europeaid/evaluation-blending_en)
- A Stronger Role of the Private Sector in Achieving Inclusive and Sustainable Growth in Developing Countries, COM (2014) 263 final  
[https://ec.europa.eu/europeaid/european-commission-communication-com2014263-stronger-role-private-sector-achieving-inclusive-and\\_en](https://ec.europa.eu/europeaid/european-commission-communication-com2014263-stronger-role-private-sector-achieving-inclusive-and_en)
- Instrumentos financieros innovadores (financiación combinada)  
[https://ec.europa.eu/europeaid/policies/instrumentos-financieros-innovadores-financiacion-combinada\\_es](https://ec.europa.eu/europeaid/policies/instrumentos-financieros-innovadores-financiacion-combinada_es)
- EUBEC Platform Technical Group 4 – *Further development of financial instruments and application in practice*, December (2013)  
<https://ec.europa.eu/transparency/regexpert/index.cfm?do=groupDetail.groupDetailDoc&id=19082&no=2>
- EUBEC Platform: *Enhancement of blending activities: initial topic: measuring results, monitoring and reporting* Technical Group 2: Final version (June 2013)  
<https://ec.europa.eu/transparency/regexpert/index.cfm?do=groupDetail.groupDetailDoc&id=19079&no=6>
- Guidelines for successful public-private partnerships – March 2003 – European Commission – DG Regional Policy  
[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/guides/ppp\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/ppp_en.pdf)
- Guide to Cost Benefit Analysis of Investment Projects – December 2014 – European Commission – DG Regional Policy  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/studies/pdf/cba\\_guide.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/cba_guide.pdf)
- The Economic Appraisal of Investment Projects at the EIB – European Investment Bank – March 2013  
[http://www.eib.org/attachments/thematic/economic\\_appraisal\\_of\\_investment\\_projects\\_en.pdf](http://www.eib.org/attachments/thematic/economic_appraisal_of_investment_projects_en.pdf)
- General information on EU development policy and blending: New Guidelines on EU Blending Operations (2019)

---

<sup>17</sup> N. del T.: Los documentos no localizados en lengua española se han dejado en su título y enlace web en inglés

(en preparación)

- El nuevo Consenso Europeo sobre Desarrollo (2017)  
[https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/es/ip\\_17\\_1503/IP\\_17\\_1503\\_ES.pdf](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/es/ip_17_1503/IP_17_1503_ES.pdf)
- Plan Europeo de Inversiones Exteriores (2017)  
[https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/es/memo\\_16\\_3006/MEMO\\_16\\_3006\\_ES.pdf](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/es/memo_16_3006/MEMO_16_3006_ES.pdf)

# Anexo 11: Plantillas para el QA<sup>18</sup> de los seguimientos ROM

## Informe de QA del experto en QA del ROM

Título del proyecto / programa	LETRAS MAYÚSCULAS (sin negritas) Fuente Calibri 8
Referencia CRIS	
Nombre del OM	APELLIDO Nombre
Motivo del seguimiento ROM	
Referencia del informe ROM	Debería incluir la referencia CRIS y la fecha de cargado de las versiones finales del informe ROM y de las MQ
Nombre del experto ROM	APELLIDO Nombre
Nombre del experto en QC	APELLIDO Nombre
Fecha del QC	00/00/20xx (copie la fecha del Anexo A4; en el caso de que no esté disponible, use la fecha de envío del primer borrador del experto ROM al experto en QC)

Nombre del experto en QA	APELLIDO Nombre
Fechas del QA	Desde el: 00/00/20xx – Hasta el: 00/00/20xx

**Puntaje: 5 = excelente, 4 = muy bien, 3 = bien, 2 = débil, 1 = muy débil**

Por favor utilice la siguiente guía de estilo en español de la CE para autores y traductores, tanto internos como externos, como documento de referencia:

[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/styleguide\\_spanish\\_dgt\\_es](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/styleguide_spanish_dgt_es)

Por favor consulte el siguiente enlace para comprobar la corrección en el uso de abreviaciones y signos empleados en idioma español:

<https://dle.rae.es/contenido/abreviaturas-y-signos-empleados>

### MOTIVO Y ENFOQUE DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO ROM

Color del KPI 6 (uso de los recursos previstos): verde, amarillo o rojo. ¿Hay algún comentario sobre el KPI 6?	V/A/R	Este dato se encuentra en el Módulo ROM: Producción, Información sobre el Proyecto, Información adicional del EAMR.
	S/N	Corte y pegue los comentarios del Módulo ROM: Producción, Información sobre el Proyecto, Información adicional del EAMR.
Color del KPI 7 (logro de metas de productos y efectos directos): verde, amarillo o rojo. ¿Hay algún comentario sobre el KPI 7?	V/A/R	Este dato se encuentra en el Módulo ROM: Producción, Información sobre el Proyecto, Información adicional del EAMR
	S/N	Corte y pegue los comentarios del Módulo ROM: Producción, Información sobre el Proyecto, Información adicional del EAMR.
¿Ha brindado el OM alguna explicación en el Módulo ROM sobre el motivo del seguimiento ROM?	S/N	Por favor compruebe el comentario sobre el motivo del seguimiento ROM en la sección <i>Workplan</i> del Módulo ROM. Copie y pegue el comentario (si lo hubiere). Si la razón es "Problemático", el OM puede haber brindado alguna explicación adicional sobre las razones.

### ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE UN SEGUIMIENTO ROM

#### Comentarios del experto en QA

<b>1. Coherencia y claridad general del informe</b> ¿Se han abordado todas las secciones del informe ROM y de las MQ? En el caso de que haya secciones valoradas como "no aplicable", ¿se ha brindado una breve explicación? ¿El lenguaje utilizado es claro, sin ambigüedades y sin terminología no explicada? ¿Se han explicado las	Puntaje	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------	--

<sup>18</sup> N. del T.: Se propone utilizar el acrónimo en inglés (QA) dado que así se conoce este servicio en el entorno del sistema ROM, incluso entre los expertos hispanoparlantes.

<p>abreviaciones la primera vez que se utilizaron? ¿Los informes están exentos de errores gramaticales, ortográficos y de tipeo (erratas)? ¿Las secciones del informe ROM están vinculadas con las mismas secciones de las MQ?</p> <p>¿Se ha brindado la información en los sitios adecuados?</p> <p><b>2. Disponibilidad de datos fiables</b></p> <p>¿Se echa en falta algún documento clave en la lista de documentos enumerados en las MQ?</p> <p>¿Están ausentes algunas partes interesadas clave en la lista de fuentes y contactos?</p> <p><b>3. Solidez en el análisis de los datos</b></p> <p>¿Es el informe lo suficientemente analítico, o más bien descriptivo?</p> <p>En los casos en los que solo se dispuso de datos insuficientes/deficientes, o cuando faltaron datos clave, ¿explicó el experto ROM las causas de ello y las limitaciones en el uso de datos?</p> <p>¿Se hizo un análisis apropiado y sistemático de datos cuantitativos y cualitativos, de modo que las respuestas a las MQ brindaron la información adecuada? ¿Se incluyó evidencia cuantitativa y cualitativa?</p> <p>¿Se explicaron a fondo las relaciones casusa – efecto entre los resultados planificados y los realmente alcanzados (análisis de deficiencias o <i>gap analysis</i>)?</p> <p>¿Se analizaron en el informe ROM las hipótesis incluidas en el ML?</p> <p>¿Se llevó a cabo una triangulación adecuada de la información y de los datos recolectados?</p> <p><b>4. Hallazgos y conclusiones fiables</b></p> <p>¿Se basan los hallazgos del experto ROM en evidencias (tangibles, claras, débiles, anecdóticas)?</p> <p>¿Los hallazgos derivan de manera lógica del análisis de datos y están justificados por éstos?</p> <p>¿Se incluyen en las conclusiones los hallazgos significativos (es decir, aquellos hallazgos que puedan tener un impacto en el desempeño del proyecto y en el logro de sus resultados)?</p> <p><b>5. Coherencia entre las secciones</b></p> <p>¿Son coherentes las calificaciones otorgadas con el análisis realizado?</p> <p>¿Están en consonancia los comentarios realizados en Relevancia con el contexto, propósito y objetivos del proyecto/programa?</p> <p>¿Abordan los comentarios realizados en Eficiencia el grado de alcance de las metas del proyecto/programa con respecto al uso de los recursos planificados (coste, calendario, recursos humanos)?</p> <p>¿Abordan los comentarios realizados en Eficacia la medida en que los objetivos (resultados esperados) han sido alcanzados o se espera que sean alcanzados?</p> <p>Abordan los comentarios realizados en Sostenibilidad las capacidades de los beneficiarios de mantener y mejorar los resultados y el valor añadido del P/P?</p> <p><b>6. Recomendaciones útiles</b></p> <p>¿Están las recomendaciones vinculadas con las conclusiones?</p> <p>¿Son las recomendaciones específicas, justificadas y realizables (se pueden implementar)?</p> <p>¿Están las recomendaciones claramente dirigidas a las partes interesadas responsables de su seguimiento?</p> <p><b>7. Proceso de QC</b></p> <p>¿Brindó el proceso de QC suficiente apoyo al experto ROM?</p>		
	Puntaje	<i>El aspecto relevante en esta sección no radica en la utilización de datos fiables, sino en su disponibilidad.</i>
	Puntaje	
	Puntaje	
	Puntaje	<i>La pregunta se refiere a la coherencia entre las secciones tanto en el informe ROM como en las MQ</i>
	Puntaje	
	Puntaje	<i>Comience por la primera versión borrador del informe ROM / MQ.</i>

#### **Puntaje global según la apreciación del QA**



Puntaje global del QA	Puntaje <b>1.00</b>	Calculado en la hoja de seguimiento ( <b>NB.:</b> Las preguntas tienen asignados valores, es decir, ¡no realizar sumas simples divididas por 7! Añadir los comentarios generales del QA.
Valoración global de las modalidades de la misión por el experto ROM (Anexo 6. Lista de control de la calidad del experto ROM).	Puntaje	Copie y pegue los comentarios del experto ROM en el Anexo 6 relacionados con su puntaje. Si no hay puntaje, indique N/A.
Puntaje del QC interno (Anexo 6. Informe de QC del experto en QC).	Puntaje	Copie y pegue los comentarios del experto en QC en el Anexo 6 relacionados con su puntaje. Si no hay puntaje, indique N/A.

## PROCESO ROM

¿Se cargaron los comentarios del OM al menos cuatro meses antes de la finalización del proyecto?	S/N	
--------------------------------------------------------------------------------------------------	-----	--

## Preparación y organización de la misión ROM

¿Se registró cualquier tipo de incidente durante la preparación de la misión ROM (planificación, cambio de fechas por el OM o el experto, visados, viajes, periodo adecuado de la visita, otros)?	S/N	
¿Se respetó el número de días de la misión ROM? En caso negativo, ¿se explicó la variación?	X/X	X/X: Número de días utilizados por el experto ROM / Número de días planificados: 7 días laborables en el terreno, excluyendo los fines de semana, para misiones de un solo país; o 5 días naturales, incluyendo los viajes, para misiones con más de un país (máximo: 20 para 4 componentes).  En el caso de registrarse una variación con relación a la duración normal de una misión: ¿Se han explicado las razones de la variación? ¿Ha tenido la variación un impacto en la integridad de la información recogida y en la calidad de los productos de la misión?  ¿Algún comentario adicional por parte del experto en QA?

## Observaciones por parte de los servicios de la CE sobre el informe de seguimiento ROM

¿Se envió alguna observación al contratista ROM relacionada con el experto ROM y/o el servicio ROM?	Comentarios del experto en QA.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------

## Comentarios de los servicios de la CE sobre el informe ROM y las MQ

¿Se cargaron a tiempo en el Módulo ROM los comentarios del OM sobre el borrador del informe ROM y las MQ?	S/N	Nota: La fecha límite es 21 días tras el cargado del borrador del informe ROM y MQ.
Número total de recomendaciones		
Número de recomendaciones aceptadas en su totalidad		
Número de recomendaciones parcialmente aceptadas		
Número de recomendaciones rechazadas		
Puntaje por parte del OM (sistema basado en 5 estrellas)	<b>1 a 5</b> estrellas	

## Puntualidad de los informes ROM en borrador

Entrega puntual de los borradores de informe ROM y MQ:	Score	Fecha planificada para el cargado: DD/MM/AAAA Fecha real de cargado: DD/MM/AAAA Según el informe se haya cargado a <b>tiempo / antes de tiempo / x días</b> tarde, se otorga el puntaje.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Puntual o antes de tiempo = 5</li> <li>Entre 1 y 7 días de retraso = 4</li> <li>Entre 8 y 14 días de retraso = 3</li> <li>Entre 15 y 30 días de retraso = 2</li> </ul>		

- Más de 30 días de retraso = 1

## Hallazgos clave y recomendaciones del experto en QA

Hallazgos	Recomendaciones
<b>Hallazgo 1:</b> .....  <b>Evidencia:</b> <i>documentos y/o entrevistas y/o personas entrevistadas...</i>	<b>Para la Unidad de coordinación ROM / Coordinador ROM:</b> <i>aquí se incluyen las recomendaciones para el OM/punto focal, que se enviarán a través de la Unidad de coordinación ROM</i>  .....  <b>Para el contratista ROM:</b> .....
<b>Hallazgo 2: *</b> .....  <b>Evidencia:</b> <i>documentos y/o entrevistas y/o personas entrevistadas...</i>	<i>*Si hay hallazgos que no implican recomendaciones, indique N/A</i>
...	
...	
...	

## Fuentes de Información – Lista de todos los documentos consultados para el QA

Documentos
.....
.....
.....
.....

# Informe de misión en el terreno del contratista de QA del sistema ROM

<b>Lote ROM</b>	LOTE ROM – NOMBRE (letras mayúsculas)
<b>País visitado</b>	
<b>Código de la misión en el terreno</b>	FM/20xx/DEVCO/NEAR Lote n/n
<b>Coordinador ROM</b>	APELLIDO Nombre
<b>Jefe de cooperación</b>	APELLIDO Nombre
<b>Punto focal</b>	APELLIDO Nombre

<b>Experto en QA</b>	APELLIDO Nombre
<b>Fecha de la misión en el terreno</b>	Desde: Hasta:

**Puntaje: 5 = excelente, 4 = muy bien, 3 = bien, 2 = débil, 1 = muy débil**

## Preparación y organización de la misión ROM (generalmente, para todos los seguimientos ROM ya realizados)

¿Se registró algún incidente durante el proceso de elaboración del plan de trabajo?	Puntaje	Comentarios del experto en QA
¿Se registró algún incidente durante la preparación de las misiones ROM (planificación, cambio de fechas por el OM/experto, visados, viajes, otros)?	Puntaje	Comentarios del experto en QA
¿Se respetaron los números de días establecidos para las misiones ROM? En caso de variaciones, ¿se brindó una explicación?	Puntaje	Comentarios del experto en QA
¿Se acordaron las reuniones con el principal socio del país y con los socios implementadores al menos una semana antes del comienzo de la misión de terreno?	Puntaje	Comentarios del experto en QA

## Idoneidad de los CV del experto ROM y del experto en QC (generalmente, para todos los seguimientos ROM ya realizados)

¿Resultaron en general adecuadas las pericias de los expertos ROM con respecto a los proyectos / programas, en cuanto al sector, experiencia geográfica y dominio del idioma?	Puntaje	Comentarios del experto en QA
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------	-------------------------------

## Comentarios de los servicios de la CE sobre el proceso ROM

¿Cuál fue la involucración de la DUE en la revisión de los CV de los expertos ROM con relación al conflicto de interés?	Puntaje	¿Se asegura un flujo apropiado de la información? ¿Existen problemas de coordinación evidentes entre los actores involucrados?
Comentarios sobre el Módulo ROM (acceso, calidad de los datos, facilidad de uso, etc.)	Puntaje	Comentarios del experto en QA
¿Cuál es el nivel de conocimiento y expectativas de los OM sobre los objetivos y el proceso del sistema ROM?	Puntaje	Comentarios del experto en QA
¿Cuál fue la participación (calidad) de los OM, socios implementadores y partes interesadas en las diversas etapas del seguimiento ROM, incluida la distribución de los informes?	Puntaje	¿Se asegura un flujo apropiado de la información? ¿Existen problemas de coordinación evidentes entre los actores involucrados? ¿Participan los OM en el proceso de control de la calidad hasta que los informes finales son cargados en el Módulo ROM? ¿Se comparten los borradores de los informes ROM / MQ con las partes interesadas para obtener sus comentarios? ¿Se cargan a tiempo en el Módulo ROM los informes ROM?
¿Cuál es la utilidad de los informes ROM y la calidad de las recomendaciones?	Puntaje	¿Ponen de manifiesto los informes ROM las fortalezas de los P/P? ¿Ponen de manifiesto los informes ROM las debilidades de los P/P? Están las recomendaciones ROM vinculadas con los objetivos de los P/P y con las debilidades y fortalezas mencionadas más arriba?
¿Lleva a cabo el OM un seguimiento de la acción?	Puntaje	¿Se está llevando un seguimiento de las recomendaciones ROM? ¿De qué manera?

**Comentarios de otras partes interesadas sobre los seguimientos ROM<sup>19</sup> – [nombre la parte interesada, número del P/P]**

¿Cuál es el nivel de conocimiento y expectativas de las partes interesadas sobre los objetivos y el proceso del sistema ROM?	Puntaje	Comentarios del experto en QA
¿Cuál fue la participación (calidad) de las partes interesadas en las diversas etapas del seguimiento ROM, incluida la distribución de los informes?	Puntaje	¿Se asegura un flujo apropiado de la información? ¿Existen problemas de coordinación evidentes entre los actores involucrados? ¿Participan en el proceso de control de la calidad hasta que los informes finales son cargados en el Módulo ROM?
¿Cuál es la utilidad de los informes ROM y la calidad de las recomendaciones?	Puntaje	¿Ponen de manifiesto los informes ROM las fortalezas de los P/P? ¿Ponen de manifiesto los informes ROM las debilidades de los P/P? Están las recomendaciones ROM vinculadas con los objetivos de los P/P y con las debilidades y fortalezas mencionadas más arriba? ¿Cuál fue el impacto del seguimiento ROM en la implementación del P/P?
¿Lleva a cabo la parte interesada un seguimiento de la acción?	Puntaje	¿Se está llevando un seguimiento de las recomendaciones ROM?

**Hallazgos clave y recomendaciones del experto en QA**

Hallazgos	Recomendaciones
<b>Hallazgo 1:</b> .....  <b>Evidencia:</b> documentos y/o entrevistas y/o personas entrevistadas...	<b>Para la Unidad de Coordinación ROM / Coordinador ROM:</b> aquí se incluyen las recomendaciones al OM/punto focal a ser enviadas a la DUE a través de la Unidad de coordinación ROM. - ..... - ..... - .....  <b>Para el contratista ROM:</b> - ..... - .....
<b>Hallazgo 2: *</b> .....  <b>Evidencia:</b> documentos y/o entrevistas y/o personas entrevistadas...	*Si hay hallazgos que no implican recomendaciones, indique N/A
....	

**Fuentes de Información – Lista de documentos consultados y de personas contactadas durante la misión**

<b>Documentos</b> - Estadísticas del Módulo ROM sobre el país visitado - Lista de proyectos que fueron objeto de una revisión de QA - Otros documentos relevantes
<b>Personas entrevistadas</b> - Punto focal / OM a cargo - Socios implementadores - Beneficiarios / grupos meta - ON -

<b>Lote ROM</b>	LOTE ROM – NOMBRE (letras mayúsculas)
-----------------	---------------------------------------

<sup>19</sup> Duplique la celda de información para cada parte interesada entrevistada. Las partes interesadas pueden ser: socios implementadores, beneficiarios / grupos meta, ministerios, ON, otros donantes, etc.

# Informe de misión "sombra" en el terreno del contratista de QA del sistema ROM

Lote ROM	LOTE ROM – NOMBRE (letras mayúsculas)
País visitado	
Código de la misión en el terreno	SFM/20xx/DEVCO/NEAR /Lot n/1
Coordinador ROM	APELLIDO Nombre
Gestor operacional	APELLIDO Nombre

Experto ROM	APELLIDO Nombre
Experto en QC	APELLIDO Nombre
Experto en QA	APELLIDO Nombre
Fecha de misión en el terreno	De: Fecha del <i>briefing</i> . A: Fecha del <i>debriefing</i> .

**Puntaje: 5 = excelente, 4 = muy bien, 3 = bien, 2 = débil, 1 = muy débil**

## Preparación y organización de la misión ROM

¿Se registró algún incidente durante el proceso de elaboración del plan de trabajo?	Puntaje	Comentarios del experto en QA
¿Se registró algún incidente durante la preparación de las misiones ROM (planificación, cambio de fechas por el OM/experto, visados, viajes, otros)?	Puntaje	Comentarios del experto en QA
¿Se respetaron los números de días establecidos para las misiones ROM? En caso de variaciones, ¿se brindó una explicación?	Puntaje	Comentarios del experto en QA
¿Se acordaron las reuniones con el principal socio del país y con los socios implementadores al menos una semana antes del comienzo de la misión en el terreno?	Puntaje	Comentarios del experto en QA

## Idoneidad de los CV del experto ROM y del experto en QC (en el marco de la misión sombra)

¿Eran en general idóneos los expertos ROM y en QC para el proyecto/programa visitado (sector, ámbito geográfico, idioma)?	Puntaje	Comentarios del experto en QA
¿Cuál fue la actitud general del experto ROM durante el seguimiento ROM (calidad de las entrevistas, cantidad y pertinencia de las personas entrevistadas, cantidad de documentos relacionados consultados, interacción con el OM, etc.)?	Puntaje	Comentarios del experto en QA

## Observación de la misión ROM por parte del experto en QA (en el marco de la misión sombra)

¿Se brindó al experto ROM documentación comprehensiva sobre el proyecto y el contexto para poder llevar a cabo el seguimiento ROM al menos tres semanas antes del comienzo?	S/N	Comentarios del experto en QA
¿Se acordaron las reuniones con el principal socio del país y con los socios implementadores al menos una semana antes del comienzo de la misión de terreno?	S/N	Comentarios del experto en QA
¿Tuvo lugar la reunión de información inicial con el OM el primer día de la misión ROM en el terreno?	S/N	Comentarios del experto en QA
¿Tuvo lugar una reunión de información inicial con otras partes interesadas?	S/N	Comentarios del experto en QA
¿Se reunió el experto ROM con todas las partes interesadas clave durante la fase de terreno?	S/N	Comentarios del experto en QA
Se reunió el experto ROM con las partes interesadas, incluidos los beneficiarios finales / grupos meta?	S/N	Comentarios del experto en QA
¿Tuvo lugar una reunión de información final con la DUE/Sede el último día de la fase de terreno?	S/N	Comentarios del experto en QA
¿Tuvo lugar una reunión de información final con otras partes interesadas?	S/N	Comentarios del experto en QA
¿Existe algún otro asunto del que desee informar?	S/N	Comentario del experto en QA

<b>Valoración global sobre el apoyo del contratista ROM para la organización de la fase de terreno</b>	<i>Puntaje</i>	<i>Comentarios del experto en QA</i>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------	--------------------------------------

#### Comentarios de los servicios de la CE (en el marco de la misión sombra)

¿Cuál fue la involucración de la DUE en la revisión de los CV de los expertos ROM con relación al conflicto de interés?	<i>Puntaje</i>	<i>¿Se asegura un flujo apropiado de la información? ¿Existen problemas de coordinación evidentes entre los actores involucrados?</i>
Comentarios sobre el Módulo ROM (acceso, calidad de los datos, facilidad de uso, etc.)	<i>Puntaje</i>	<i>Comentarios del experto en QA</i>
¿Cuál es el nivel de conocimiento y expectativas del OM sobre los objetivos y el proceso del sistema ROM?	<i>Puntaje</i>	<i>Comentarios del experto en QA</i>
¿Cuál fue la participación (calidad) del OM, socios implementadores y partes interesadas en las diversas etapas del seguimiento ROM?	<i>Puntaje</i>	<i>Comentarios del experto en QA ¿Se asegura un flujo apropiado de la información? ¿Existen problemas de coordinación evidentes entre los actores involucrados? ¿Participa el OM en el proceso de control de calidad hasta el cargado en el Módulo ROM de los informes finales? Piensa el OM de compartir el borrador de informe ROM / MQ con las partes interesadas para obtener sus comentarios?</i>

#### Comentarios generales sobre el seguimiento ROM de las partes interesadas encontradas durante la fase de terreno de la misión sombra (beneficiarios, socios implementadores, grupos meta, etc.)

¿Cuál es el nivel de conocimiento y expectativas de las partes interesadas sobre los objetivos y el proceso del sistema ROM?	<i>Puntaje</i>	<i>Comentarios del experto en QA</i>
¿Cuál fue la participación (calidad) de las partes interesadas en las diversas etapas del seguimiento ROM?	<i>Puntaje</i>	<i>¿Se asegura un flujo apropiado de la información? ¿Existen problemas de coordinación evidentes entre los actores involucrados?</i>

#### Hallazgos clave y recomendaciones del experto en QA

Hallazgos	Recomendaciones
<b>Hallazgo 1:</b> .....  <b>Evidencia:</b> <i>documentos y/o entrevistas y/o personas entrevistadas...</i>	<b>Para la Unidad de Coordinación ROM / Coordinador ROM:</b> <i>aquí se incluyen las recomendaciones al OM/punto focal a ser enviadas a la DUE a través de la Unidad de coordinación ROM.</i> - ..... - ..... - .....  <b>Para el contratista ROM:</b> - ..... - .....
<b>Hallazgo 2: *</b> .....  <b>Evidencia:</b> <i>documentos y/o entrevistas y/o personas entrevistadas...</i>	<i>*Si hay hallazgos que no implican recomendaciones, indique N/A</i>
...	

#### Fuentes de Información – Lista de documentos consultados y de personas contactadas durante la misión

<b>Documentos</b> - CV de los expertos ROM y en QC - Documentos del servicio ROM (informes ROM, MQ, informe de QC, comunicaciones por correo electrónico, etc.) - Documentos del proyecto / programa - Otros documentos relevantes ...
<b>Personas entrevistadas</b> - Punto focal ROM - Contratista ROM

- Experto ROM
- Punto focal / OM a cargo
- Socios implementadores
- Beneficiarios / Grupos meta
- ...

## Anexo 12: Guía técnica para el apoyo al diseño de marcos lógicos y sistemas de monitoreo

La presente guía técnica desarrolla con mayor detalle el contenido principal de este servicio. La misma brinda lineamientos para cada aspecto del apoyo para el diseño de marcos lógicos (ML) y sistemas de monitoreo por parte de los contratistas ROM (y que cubre ML, sistemas de monitoreo y evaluación y requerimientos de información / informes). Estos lineamientos deben adaptarse, naturalmente, a cada situación particular, y cualquier concesión en la metodología acordada con el OM<sup>20</sup> debe quedar registrada en el resumen del experto ROM y en el subsiguiente informe de QC.

La primera parte de la guía detalla la manera en que se brindan comentarios / respuestas, mientras que la segunda se enfoca en el contenido.

### **Sección 1: Normas para la provisión de comentarios / respuestas sobre los documentos en borrador**

Cada solicitud de servicio irá acompañada de los documentos en borrador que necesiten ser revisados. En determinados casos, éstos pueden ser los ML originales y otras secciones, tal como fueron escritas por el IP; en otros, el OM y/u otros colegas de la UE pueden haber aportado ya algunos comentarios o haber hecho algunas correcciones. En cualquier caso, el experto ROM debería brindar sus comentarios utilizando el sistema de “control de cambios”, proponiendo soluciones concretas para cada formulación inexacta o incompleta. No se debe realizar ningún cambio en el documento sin haber habilitado el sistema de control de cambios. Por ejemplo:

- Si el experto ROM considera que los efectos directos están formulados como productos y que se deben añadir nuevos efectos directos, debería proponer una formulación concreta de efectos directos y rebajar los efectos actuales al nivel de productos (ajustando asimismo los indicadores e hipótesis, si fuera el caso).
- En otras ocasiones, podría suceder que el objetivo general no estuviera formulado o que su formulación fuera poco clara / vaga (por ej. que solo dijera “Contribuir a la implementación de la estrategia nacional de desarrollo del sector privado”). Igualmente, en este caso el experto ROM debería eliminar dicha formulación utilizando el control de cambios y añadir en su lugar una formulación nueva más concreta (nuevamente, ajustando los indicadores e hipótesis, si fuera necesario).
- Otra situación posible sería que la cadena de resultados estuviera bien diseñada pero que los indicadores en el nivel de los efectos directos fueran inapropiados (por ejemplo, podrían enfocarse todos ellos sobre los productos directos de la intervención, en lugar de medir cambios de comportamiento de los grupos meta correspondientes). El experto ROM debería eliminar estos indicadores, utilizando el control de cambios, y proponer otros nuevos (al tiempo que ajusta las fuentes).

Cada vez que se lleve a cabo un cambio mayor (como en los ejemplos citados más arriba), se debería **insertar un breve comentario** para explicar cómo se ha realizado. Dicho comentario debería contener una o dos frases, como máximo, y estar formulado sin utilizar una terminología compleja. Para los ejemplos citados más arriba, los comentarios podrían ser del tipo:

- “Los enunciados de los efectos directos fueron formulados como productos directos de la intervención (lo que la intervención de hecho logrará), de modo que son apropiados solamente en el nivel de productos. Hemos propuesto nuevos efectos directos que explicarían lo que el

---

<sup>20</sup> Por ejemplo: Una formulación de objetivo copiada de una estrategia nacional que no encaja con los requerimientos metodológicos para formular objetivos generales o específicos, pero que sin embargo tiene importancia política.



gobierno [o quienquiera que sea el grupo meta] debería hacer con los productos de la intervención.”

- “El objetivo general debería informar sobre el impacto deseado de esta intervención y enfocarse sobre los beneficiarios. En la formulación previa no quedaba claro qué beneficios obtendría la gente a raíz de la implementación de la estrategia nacional, de modo que proponemos una formulación más concreta (véase el control de cambios).”
- “Los indicadores en el nivel de los efectos directos no eran adecuados, porque medían el estatus de los productos de la intervención, en lugar de medir el cambio de comportamiento o el uso de dichos productos por parte del sector privado [o quienquiera que sea el grupo meta]. Proponemos reemplazarlos por indicadores mejor formulados.”

Los comentarios tienen mayor efecto si explicamos: a) qué se hizo de manera incorrecta, y b) qué alternativas proponemos en el sistema de control de cambios. No es efectivo brindar explicaciones más extensas sobre, por ejemplo, las diferencias entre efecto directo e impacto, o lo que es la cadena de resultados (la Unidad de coordinación ROM puede brindar dicha explicación a través de fichas específicas).

En cada envío, el experto ROM brindará un resumen de tres a cinco puntos sobre los cambios propuestos y con cualquier acuerdo que haya sido alcanzado tras las conversaciones con el OM.

Tal como se explicó en el capítulo siete del Manual ROM, **el apoyo se brindará por fases**. Tras la llamada introductoria al OM y la lectura de documentos de referencia, el experto ROM revisará la cadena de resultados y la lógica de intervención. Una vez que lo anterior se haya consensuado con el OM (y luego de discutirlo con el IP), en una segunda ronda de comentarios el experto ROM enfocará su análisis sobre los indicadores y las necesidades de M&E. El experto explicará todas estas fases al OM en la llamada introductoria. Naturalmente, si la cadena de resultados y la lógica de intervención son ya de buena calidad, el experto ROM puede proceder de manera inmediata a revisar los otros elementos.

El experto ROM **no debería utilizar una terminología y explicaciones excesivamente complejas**, sino que debería adaptar sus comentarios y contribuciones al nivel de conocimiento del OM (o de las otras partes interesadas) en temas de M&E. El experto ROM debería tener en cuenta que probablemente no podrá seguir las negociaciones con el IP hasta el final, de modo que el OM debe comprender suficientemente los puntos principales para poder completar el proceso de contratación (y posteriormente dar seguimiento a la intervención).

El experto ROM **coordinará su trabajo con cualquier experto temático** que pueda estar apoyando el desarrollo de la intervención en cuestión. Ello implica que el experto ROM puede solicitar al OM que invite al experto temático a unirse a las conversaciones y/o que puede consultar al experto temático sobre la formulación de la cadena de resultados, la selección de indicadores u otros aspectos.

## **Sección 2: Contenido del apoyo al diseño de marcos lógicos y sistemas de monitoreo**

Esta sección se centra en el contenido de la intervención del experto ROM. Se estructura en torno a las tres áreas de asistencia establecidas en los TdR:

- a) Apoyo a las delegaciones de la UE y servicios de la sede para asegurar que la descripción de la acción (en los contratos borrador) incluye matrices de marcos lógicos de calidad adecuada en términos de resultados.
- Cadena de resultados

El experto ROM revisará la definición de los niveles de resultado con el fin de asegurar:

Conformidad con las definiciones de la OCDE CAD	Definición SMART <sup>21</sup>	Alineación con la lógica de intervención
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto</li> <li>• Efecto directo</li> <li>• Impacto<sup>22</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Específico</li> <li>• Medible</li> <li>• Alcanzable</li> <li>• Pertinente</li> <li>• Limitado en el tiempo<sup>23</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflejando el flujo secuencial y temporal de resultados e hipótesis de la lógica de intervención. Coherente con el documento de acción correspondiente.</li> </ul>

El experto ROM asegurará que no hay repeticiones en la cadena de resultados (es decir, en ocasiones un enunciado de impacto se formula como una versión parafraseada de un efecto directo, lo cual no debería ocurrir). El experto ROM eliminará asimismo cualquier vínculo causal dentro de un único enunciado de resultado (por ej.: “El objetivo específico es incrementar el acceso al mercado laboral para personas con discapacidad *a través* del fortalecimiento de las capacidades del servicio de empleo y del incremento de las oportunidades de involucramiento del sector privado en la formación y educación profesional” – todo lo que se menciona a partir de “a través de...” es en realidad un producto, mientras que el objetivo específico debería ser simplemente “Incrementar el acceso al mercado laboral para personas con discapacidad”). Vínculos del tipo “con el fin de”, “para”, “a través de”, y similares, deberían evitarse en la formulación de objetivos/productos.

En colaboración con los expertos de los servicios temáticos (cuando estuvieran presentes), el experto ROM revisará cualquier vínculo causal entre los niveles de resultado para asegurar que son lógicos y realistas (en función del presupuesto, actividades y tiempo disponibles) y que se tienen en cuenta las recomendaciones aprobadas de cualquier seguimiento ROM de fases anteriores y de informes de evaluación compartidos por el OM. La lógica de intervención debe ser asimismo debatida en las conversaciones con el OM para valorar la medida en que se han tenido en cuenta las lecciones aprendidas.

○ *Coherencia con el documento de acción*

Cuando se trate de comprobar la coherencia con el correspondiente documento de acción (DA), el experto ROM puede considerar pertinente copiar algunas formulaciones de resultados o indicadores del ML del DA (asumiendo que sean metodológicamente correctas). El compromiso legal individual (contrato) en cuestión puede representar un DA en su totalidad, por lo que asegurar la coherencia será más sencillo. En otras ocasiones, si el compromiso legal individual (contrato) representa solamente una parte del DA, el enunciado de impacto podría requerir un ajuste para asegurar que sea lógico con relación a la cadena de resultados en el nivel del contrato, al tiempo que aún refleje la lógica más amplia del DA. Esto implica utilizar un efecto directo del DA como un enunciado de impacto para el compromiso legal individual (contrato).

A modo de ejemplo, observemos un documento de acción que busca reducir la malnutrición entre la población X del país Y. En el correspondiente documento de acción, el enunciado de impacto para este programa podría ser:

*OG/Impacto: Reducir la malnutrición entre la población X del país Y.*

Las intervenciones financiadas por la UE pueden contribuir a este objetivo general de diferentes maneras, dependiendo del contexto, alcances en términos de presupuesto y tiempo disponible, experiencia del socio implementador y otros factores. Las intervenciones pueden, por ejemplo, enfocar sus contribuciones sobre los marcos regulatorios e institucionales, ingestas alimentarias adecuadas, prácticas mejoradas de cuidado y alimentación infantiles, una agricultura más orientada a la nutrición, la mejora de la seguridad y calidad de los alimentos, reducción de

<sup>21</sup> N. del T.: Se propone utilizar el acrónimo en inglés (SMART), ya que así se conoce también entre los expertos hispanoparlantes.

<sup>22</sup> Nota: DG NEAR permite más de un impacto (objetivo general), mientras que DG DEVCO exige un solo impacto (según las plantillas del documento de acción y de la PRAG). DG NEAR ha elaborado lineamientos adicionales sobre el tratamiento secuencial/temporal del impacto que se aplica en las intervenciones NEAR. Cf. DG NEAR Guidelines on linking planning, programming, monitoring and evaluation, 2016.

<sup>23</sup> Teniendo en cuenta que el criterio “limitado en el tiempo” no siempre es aplicable para el impacto.

pérdidas y despilfarro de alimentos, u otras áreas específicas. En el nivel del documento de acción, cada una de estas puede ser considerada como posibles efectos directos que contribuirían al impacto deseado de reducir la malnutrición. En el nivel del compromiso legal individual (contrato), si el alcance de la contribución financiada por la UE es limitado, puede ser apropiado que uno de los efectos directos del DA se convierta en el enunciado de impacto. En otras palabras, hay cierto grado de intercambiabilidad entre impacto y efectos directos entre los niveles de contratos y DA, dependiendo del grado de ambición e influencia de cada uno.

La tabla de abajo ilustra la manera en que una intervención determinada (intervención A o intervención B, correspondientes a los respectivos compromisos legales individuales o contratos) puede contribuir a los efectos directos establecidos en el DA del cual derivan.

Documento de acción	Intervención (contrato) A	Intervención (contrato) B Componente cuidado de la salud / higiene
<b>OG/impacto:</b> Reducir la malnutrición entre la población X del país Y	<b>OG/impacto:</b> Reducir la malnutrición entre la población X del país Y	
<b>OE/Efectos directos:</b>  <b>OE1:</b> Acceso de los hogares a alimentos de calidad y diversos durante todo el año, mejorado.  <b>OE2:</b> Prácticas de alimentación infantil mejoradas.  <b>S03: Nivel de salud de la población X mejorado</b>	<b>OE/Efectos directos:</b>  <b>OE1:</b> Acceso de los hogares a alimentos de calidad y diversos durante todo el año, mejorado.  <b>OE2:</b> Prácticas de alimentación infantil mejoradas.	<b>OG/Impacto:</b>  Mejorar el nivel de salud de la población X
		<b>OE/Efecto directo:</b> Prácticas de higiene de la población X mejoradas.
<b>Productos:</b>  1.1. Disponibilidad de servicios de apoyo a la agricultura, cría y pesca incrementada.  1.2. Acceso a insumos / herramientas / equipamiento, mercados e infraestructura rural incrementado.  2.1. Concienciación sobre prácticas de nutrición infantil incrementada.  3.1. Disponibilidad de servicios de salud infantil y maternal incrementada.  3.2. Concienciación o conocimiento sobre prácticas de sanidad e higiene incrementados.	<b>Productos:</b>  1.1. Disponibilidad de servicios de apoyo a la agricultura, cría y pesca incrementada.  1.2. Acceso a insumos / herramientas / equipamiento, mercados e infraestructura rural incrementado.  2.1. Concienciación sobre prácticas de nutrición infantil incrementada.	<b>Productos:</b>  1.1. Disponibilidad de servicios de salud infantil y maternal incrementada.  1.2. Concienciación o conocimiento sobre prácticas de sanidad e higiene incrementados.

Mientras que el efecto directo de un DA puede en determinadas circunstancias convertirse en objetivo general / impacto de un contrato individual, lo mismo no puede decirse para los productos de un DA. Los productos de un DA no son intercambiables con efectos directos de un contrato, porque los productos no indican cambios de comportamiento. Si se hiciera de tal manera, se impediría la evaluación de la eficacia de una intervención, porque el efecto a ser evaluado se reduciría a un mero producto y no indicaría el cambio de comportamiento deseado entre los grupos meta. Por lo tanto, se debe identificar un efecto directo más específico para esa cadena de resultados (tal como se refleja en el ejemplo B de la tabla de arriba).

- *Coherencia con la cadena de resultados teniendo en consideración el alcance de la intervención*

Otro caso específico que se debe tener en cuenta es el de compromisos legales individuales o **contratos que consisten principalmente en asistencia técnica**, tales como formaciones o apoyos de asesoría según la demanda. En estos casos, es aconsejable utilizar una definición más limitada de los objetivos – más que un enunciado de impacto de promoción del desarrollo sostenible o de reducción de la pobreza –, ya que en este tipo de intervenciones el impacto gira en torno a la mejora del acceso a los servicios o de la eficacia del gobierno. Naturalmente, mucho dependerá de la escala (y presupuesto) de la asistencia – si es importante, podemos ser más ambiciosos con los objetivos. A continuación, se brindan algunos ejemplos:

Ejemplo 1 (DA 40-774, presupuesto: <u>44.000.000 EUR</u> )	Ejemplo 2 (DA 041-268, presupuesto: <u>4.000.000 EUR</u> )
<b>OG/impacto:</b> Promover el desarrollo sostenible (o cualquiera sea el objetivo general de la cooperación)	<b>OG/impacto:</b> Mejorar la eficacia, eficiencia e impacto de la ayuda de la UE en África Occidental <i>(normalmente, el enunciado de impacto sería la promoción del desarrollo sostenible, pero en este caso ello estaría demasiado alejado con relación al alcance de la intervención, de modo que el enunciado de impacto es más limitado)</i>
<b>OE/efecto 1:</b> Desempeño del portafolio de proyectos y programas del 11 FED mejorado <b>OE/efecto 2:</b> Eficiencia de los programas intra ACP mejorada <b>OE/efecto 3:</b> Cooperación entre actores sociales y económicos mejorada	<b>OE/efecto 1:</b> La Comisión ECOWAS es certificada para la gestión de fondos de la UE <b>OE/efecto 2:</b> Coordinación y monitoreo del PIR y de otras intervenciones regionales financiadas por la UE por parte de la Unidad de Apoyo de la ORA de ECOWAS mejorada <b>OE/efecto 3:</b> El Banco ECOWAS para la inversión y el desarrollo es certificado para la gestión de fondos de la UE
<b>Producto 1.1:</b> Capacidad del secretariado de la ACP y de la oficina antena para usar las instrucciones y metodologías de gestión del portafolio, fortalecida <b>Producto 2.1:</b> Capacidad del secretariado de la ACP y de la oficina antena para utilizar los procedimientos JPA y EESC sobre declaraciones de reuniones y resoluciones, fortalecida <b>Producto 3.1:</b> Oportunidades de cooperación entre actores sociales y económicos establecidas	<b>Producto 1.1:</b> Capacidades reforzadas de los directores de la Comisión ECOWAS para asegurar la conformidad con los estándares internacionales relacionados con los pilares de la UE <b>Producto 2.1:</b> Capacidades y conocimientos reforzados de la RAO-SU y de las direcciones regionales para gestionar y administrar el ciclo de proyectos del FED regional y otros recursos de la UE <b>Producto 2.2:</b> Capacidades y mecanismos mejorados para el diálogo político y programación entre la Comisión ECOWAS, la UE y otros socios para el desarrollo <b>Producto 2.3:</b> Mecanismos reforzados para la coordinación intra ECOWAS y EBID, así como externa con la UE y los socios para el desarrollo <b>Producto 2.4:</b> Conocimiento y participación desarrollados y continuos de la Comisión ECOWAS en diálogos con la UE y globales en áreas de interés mutuo <b>Producto 2.5:</b> Transparencia y concienciación en el uso de fondos de la UE asegurados <b>Producto 3.1:</b> Capacidades de las direcciones del EBID fortalecidas para asegurar la conformidad con los estándares internacionales relacionados con los pilares de la UE

**Objetivo general / impacto:** Mejorar el acceso al sistema de protección social (*normalmente, el enunciado del impacto sería mejorar el bienestar o incrementar los ingresos, pero en este caso está limitado al acceso a la protección social porque la intervención solo brinda formación y apoyo de expertos según la demanda, y de corto plazo*)

**Objetivo específico / efecto:** Las políticas de protección social, estrategias y sistemas son más inclusivos, eficaces y sostenibles

**Productos:**

1. Capacidades de las instituciones de protección social reforzadas
2. Capacidades públicas para mejorar el acceso de los grupos vulnerables a la protección social mejoradas

- Indicadores y fuentes de datos

Una vez que la cadena de resultados haya sido consensada por el OM y el experto ROM, el siguiente paso es revisar la calidad de los indicadores. Esto implica comprobar si los indicadores son **RACER**<sup>24</sup>: pertinentes, aceptados, creíbles, fáciles (de medir), robustos y desagregados según sea apropiado.

La **relevancia** de los indicadores se analiza de tres maneras:

a) Comprobando si los indicadores se corresponden con el resultado concreto que se supone que deben medir. Esto incluye que los indicadores sean orientados hacia los resultados, es decir: medir el número y tipología de los beneficiarios y el estatus de cualquier producto clave, en lugar de la mera cantidad de sesiones de formación, reuniones, campañas de publicidad, etc. (que están más orientados hacia las actividades). En este marco, es importante que el experto ROM analice si los indicadores son suficientes en su alcance para medir lo que deben medir (los resultados correspondientes).

b) Comprobando si los indicadores están colocados de manera apropiada en el nivel correspondiente de la cadena de resultados. En el nivel de los *productos*, los indicadores deberían medir bienes, servicios o beneficios directos de la intervención financiada por la UE. En el nivel de los *efectos directos*, los indicadores deberían permitirnos monitorear el cambio de comportamiento de nuestro grupo meta, mejoramientos de sistemas, desempeños o similares (pueden dar seguimiento al uso y/o aplicación de productos, pero no deberían monitorear su estatus o grado de desarrollo, ya que ello se hace en el nivel de los productos). En el nivel del *impacto*, los indicadores deberían medir los cambios que tienden a producirse en el largo plazo<sup>25</sup>.

c) Los indicadores pueden incluir ODS, otros indicadores similares de la ONU/BM, cualquier indicador proveniente de estrategias nacionales, así como indicadores del marco de resultados de la UE (EURF, según sus siglas en inglés), IPA II y de los documentos de programación. Los indicadores del EURF, IPA II PF y de los documentos de programación deberían ser señalados con uno o dos asteriscos, respectivamente (\* para los del EURF o IPA II PF, y \*\* para los de los documentos de programación).

Con relación a la **aceptación, credibilidad, facilidad y robustez** de los indicadores, el análisis se basará en el conocimiento y pericia general del experto ROM en temas de M&E. Algunos indicadores pueden resultar fáciles de medir si el IP es una organización internacional con suficientes capacidades en temas de M&E, pero puede suponer un desafío para una ONG nacional. De manera similar, un indicador puede ser considerado como robusto en, por ejemplo, la India, donde es relativamente fácil llevar a cabo una encuesta, pero inadecuado para una intervención implementada en un contexto más frágil y de difícil acceso. Por lo tanto, estos aspectos deben ser valorados por el experto ROM en función de las características y contexto de la intervención y del IP.

---

<sup>24</sup> N. del T.: Se propone utilizar el acrónimo en inglés (RACER), ya que así se conoce también entre los expertos hispanoparlantes.

<sup>25</sup> DG NEAR ha elaborado lineamientos adicionales sobre el tratamiento secuencial/temporal del impacto que se aplica en las intervenciones NEAR. Cf. DG NEAR Guidelines on linking planning, programming, monitoring and evaluation, 2016.

Como parte de esta comprobación, el experto ROM asegurará que los indicadores son **medibles**. La unidad de medida debe ser clara y los indicadores deben estar formulados de manera neutra (sin incluir metas o una dirección deseada, como “incrementada”):

- Para indicadores cuantitativos: “número de, porcentaje de” o utilizar una ratio, tasa, índice, etc.
- Para indicadores cualitativos: “estatus de, existencia de, nivel de, medida en que”, etc.

Una variable cuantitativa puede estar asimismo integrada en la valoración del progreso en indicadores cualitativos (como asignar fondos suficientes en forma de porcentaje para una política, por ejemplo, lo cual puede ser un aspecto para valorar la medida en que la política está siendo efectivamente implementada).

Una vez que los indicadores han superado estas comprobaciones, el experto ROM también debería revisar **las líneas de base y los valores meta** para cada indicador, con el fin de asegurar que: a) estos valores están especificados para cada indicador cuando estén disponibles (sin embargo, una meta no debe establecerse si la línea de base no está disponible), b) siguen la misma unidad de medida especificada en el indicador, y c) son lógicos (es decir, que la meta sea mayor que la línea de base y que parezca apropiada para la escala de la intervención). En el caso de que falten líneas de base o valores meta, el experto ROM debería escribir: “a ser provisto en el primer informe de progreso”.

El experto ROM comprobará que las **fuentes de datos** están especificadas para cada indicador, especificando cualquier estudio o encuesta que necesite ser realizado / contratado por la intervención. Las fuentes deben ser específicas, evitando formulaciones vagas tales como “sistemas de M&E de la intervención” y favoreciendo fuentes más específicas, como bases de datos de beneficiarios de la intervención, bases de datos de empresas que asisten a eventos de B2B, encuestas de satisfacción de participantes, exámenes previos y posteriores a las formaciones, encuestas de percepción del público al comienzo y al final, etc. Se debería especificar una fuente de datos para cada indicador: la más relevante.

Las **hipótesis** establecidas en los niveles de productos y efectos del ML deben asimismo ser revisadas por el experto ROM, con el fin de asegurar: a) que están bien formuladas – representando condiciones externas, fuera del control de la intervención, b) apropiadas para el nivel concreto, c) que no son precondiciones para la intervención (por ej.: “interés del gobierno en el desarrollo del sector privado” – si no fuera así, entonces la intervención no debería aprobarse en primer término), y d) que son completas (es decir, que no falta ninguna hipótesis importante para la lógica de intervención).

No debería haber hipótesis en el nivel de impacto, dado que no hay un nivel de resultados superior a este. El ML funciona de abajo a arriba: en el nivel de los productos, especificamos las hipótesis que deben darse para contribuir de manera directa al logro de los efectos. En el nivel de los efectos directos, indicamos las hipótesis que son necesarias para contribuir al impacto deseado – y ahí finaliza la cadena de resultados.

- Lógica de intervención

La lógica de intervención debería estar desarrollada en forma narrativa. Debería incluir una explicación del vínculo causal entre dos niveles de resultados (productos y efectos, efectos e impacto), indicando las hipótesis en cada nivel y la evidencia (de experiencias pasadas o similares, evaluaciones o investigaciones compartidas por el OM). Ello puede incluir una explicación del motivo por el que algunos productos particulares se seleccionaron para esta intervención (necesidades/brechas en el sector, región o población meta, otros aspectos cubiertos por otros donantes). Se recomienda utilizar la formulación SI > ENTONCES > POR QUE para la explicación de los vínculos causales entre los diferentes niveles de resultados.

- b) Apoyo a las delegaciones de la UE y a los servicios de la sede para la definición de sistemas de monitoreo y evaluación adecuados
- El experto ROM revisará los sistemas de monitoreo y evaluación propuestos y recomendará cualquier herramienta o método adicional que pueda ser necesario para medir los indicadores mencionados más arriba. Ello puede incluir, por ejemplo:
    - a. Estudios o encuestas que podrían ser necesarios para recolectar datos de línea de base y progreso, para establecer una meta (por ej.: encuestas de líneas de base / líneas finales a la población meta, estudios de aspectos específicos que persigue la intervención, evaluaciones de impacto / revisiones de impacto).
    - b. Un experto en M&E (o punto focal) en el equipo de la intervención, a cargo de recolectar datos sobre su progreso. Esto es aún más importante y complejo en el caso de proyectos dispersos geográficamente, que tienen múltiples IP/subcontratistas o cuando los datos se deben desagregar en función de varios criterios.
  - Cualquier estudio o encuesta o cualquier otra herramienta que deba ser encargada por la intervención será marcada como tal en el ML, con el fin de que el IP asigne el presupuesto correspondiente. Cuando un estudio de línea de base esté planificado y presupuestado, el experto ROM debería asegurar que un estudio final similar está igualmente planificado y presupuestado.
- c) Apoyo a las delegaciones de la UE y de los servicios de la sede para definir el alcance de los requerimientos de información al IP, en línea con lo establecido en las provisiones legales (condiciones especiales de los contratos en borrador)
- Si el OM lo solicita, el experto ROM puede también brindar comentarios sobre los requerimientos de información al IP propuestos, los cuales están delineados en las condiciones especiales del contrato. El experto ROM debería asegurar que las condiciones especiales del contrato con el IP han sido adaptadas a la intervención en cuestión. El experto ROM debería recomendar cualquier requerimiento de información adicional para las condiciones especiales y sugerir cualquier cambio. Por ejemplo, la frecuencia de información se puede incrementar en determinados casos, o determinados anexos o documentos se pueden solicitar con cada informe de progreso (por ej.: bases de datos de los beneficiarios). El experto ROM debería asegurar que el OM está al tanto de los últimos modelos de la PRAG para informes narrativos intermedios y finales<sup>26</sup> (julio de 2019 en el momento de escribir estas líneas), los cuales incluyen secciones analíticas sobre el progreso en el logro de cada resultado y un ML con una columna para los valores actuales para cada indicador.

---

<sup>26</sup> Todas las plantillas están disponibles en la sección “Subvenciones”:  
<http://ec.europa.eu/europeaid/prag/document.do?isAnnexes=true>.

# Anexo 13: Plantillas para el QC del apoyo al diseño de marcos lógicos y sistemas de monitoreo

## Plantilla para el QC interno

<b>Título de la intervención</b>	
<b>Referencia CRIS</b>	
<b>Motivo del seguimiento ROM</b>	
<b>Nombre del experto ROM</b>	
<b>Nombre del experto en QC</b>	
<b>Fecha del QC</b>	

*Puntaje: 5 = excelente; 4 = muy bien; 3 = bien; 2: débil; 1 = muy débil*

### 1. Observaciones de los servicios de la CE

¿Se enviaron observaciones específicas al contratista ROM relacionadas con el experto ROM y/o el seguimiento ROM?	<i>Sí / No</i>	<i>Comentarios del experto en QC del ROM</i>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------	----------------------------------------------

### 2. Observaciones del experto ROM

Puntaje general en la lista de control de la calidad del experto ROM (copiar del Anexo – Lista de control de la calidad)	<i>Puntaje</i>	<i>Comentarios principales del experto ROM en la lista de control de la calidad</i>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------	-------------------------------------------------------------------------------------

### 3. Envío de productos por parte del experto ROM

Puntualidad en el envío (contactos iniciales, reuniones, envío de las dos versiones de productos)	<i>Sí / No</i>	<i>Comentarios del experto en QC del ROM</i>
---------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------	----------------------------------------------

### 4. Comentarios del experto en QC del ROM

<b>1. Coherencia y claridad general de los productos enviados por el experto ROM</b> ¿Son coherentes todos los componentes (marco lógico y lógica de intervención; indicadores y su correspondiente nivel de resultados; hipótesis y su correspondiente nivel de resultados)? ¿Están completos todos los productos (comentarios sobre todos los aspectos del marco lógico; vínculos entre todos los niveles de la cadena de resultados explicados en la lógica de intervención, etc.)? Si hay secciones consideradas como “no aplicable”, ¿se brinda una breve explicación? ¿Es el lenguaje utilizado claro, sin ambigüedades y terminología / abreviaciones no explicadas, y sin errores de ortografía? ¿Se brinda la Información en el lugar adecuado? <b>2. Disponibilidad de datos fiables</b> ¿Faltan documentos clave en la lista de documentos consultados? ¿Faltan partes interesadas clave en la lista de fuentes y contactos? <b>3. Cadena de resultados y lógica de intervención fiables</b> ¿Fluye de manera lógica la cadena de resultados? ¿Está justificada por los datos de contexto brindados por el OM? <b>4. Recomendaciones útiles</b> ¿Están claramente formuladas las recomendaciones al OM; cubren los cambios principales realizados en el marco lógico / lógica de intervención / sistema de monitoreo?	<i>Puntaje</i>	<i>Nótese que hay algunos cambios con respecto a la versión previa de la plantilla de QC</i>
	<i>Puntaje</i>	<i>Nótese que hay algunos cambios con respecto a la versión previa de la plantilla de QC. La importancia en este apartado no radica en el uso de datos fiables, sino en su disponibilidad.</i>
	<i>Puntaje</i>	
	<i>Puntaje</i>	



## Informe de control de la calidad del experto en QC – Dos controles o más

En el caso de que el control de calidad se haya realizado en varias fases, el experto en QC actualiza cada vez el informe de QC.

## Informe de control de la calidad del experto en QC – Después de los comentarios del OM

¿Se registraron muchas observaciones por parte del OM (por ej.: alcance insatisfactorio de la acción, elementos faltantes, necesidad de utilizar algunos objetivos nacionales aun cuando su formulación no se amolda a nuestras definiciones)? Por favor, brinde una breve explicación, si fuera necesario.	Sí / No	Comentarios del experto en QC del ROM
	Sí / No	Comentarios del experto en QC del ROM
¿Han sido abordadas correctamente por el experto ROM?	Sí / No	Comentarios del experto en QC del ROM

## Encuesta de satisfacción

Esta encuesta de satisfacción estará disponible en un formulario de encuesta de la UE gestionada por la unidad de coordinación ROM. Una vez enviado el producto final, el contratista ROM enviará al OM un enlace a la encuesta de satisfacción.

Ref. del contrato

1. ¿Cuál fue su nivel de satisfacción con relación a la calidad del producto final (marco lógico, lógica de intervención, comentarios sobre el sistema de monitoreo e información)?  
Muy satisfecho / Satisfecho / Insatisfecho / Muy insatisfecho
2. ¿Estuvo satisfecho con la puntualidad en la prestación del servicio? Sí / No
3. ¿Estuvo satisfecho con la pericia metodológica (M&E) del experto? Sí / No
4. ¿Estuvo satisfecho con la manera en la que el experto brindó y formuló sus comentarios? Sí / No
5. ¿Desea brindar algún comentario adicional sobre su experiencia con este servicio? Dado que este es un servicio nuevo, cualquier recomendación para nuestro trabajo futuro será apreciada.

---

## Lista de control de la calidad para el experto ROM

<b>Título de la intervención</b>		
<b>Referencia CRIS</b>		
<b>Experto ROM</b>		
<b>Experto en QC</b>		
<b>Número de días asignados</b>		
		<i>Comentarios del experto ROM</i>
1. Recibí la documentación completa sobre la intervención y el contexto dos días antes del día de inicio del servicio	<i>Sí/No</i>	
2. Estoy satisfecho con el nivel de documentación recibida	<i>Sí/No</i>	
3. La llamada de introducción con la delegación/unidad a cargo tuvo lugar dentro de los cinco días laborables siguientes a la fecha de comienzo del servicio	<i>Sí/No</i>	<i>Incluya la fecha de la llamada</i>
4. La reunión de introducción incluyó a otras partes interesadas	<i>Sí/No</i>	<i>Incluya la fecha y menciones las partes interesadas involucradas</i>
5. Tuve facilidad de acceso al OM y otras partes interesadas durante la implementación del servicio	<i>Sí/No</i>	
6. Tuvo lugar una segunda llamada tras el envío del producto en borrador	<i>Sí/No</i>	<i>Incluya la fecha de la llamada</i>
7. Cualquier otro asunto que desee comentar	<i>N.A.</i>	
<b>Valoración general</b>	<b>Puntaje general</b>	

Puntaje para la valoración general: 5 = excelente; 4 = muy bien; 3 = bien; 2 = insuficiente; 1 = muy insuficiente.

## Anexo 14: Colores para la valoración del desempeño

El ejercicio de información de resultados (RR por sus siglas en inglés) estableció un hito en cuanto a metodología y procesos de trabajo, ya que por primera vez se incluyeron intervenciones en curso y los marcos lógicos se utilizaron como instrumento principal de información. La inclusión de intervenciones en curso junto con los informes basados en los marcos lógicos genera información actualizada sobre la implementación y el logro de metas potencialmente muy útil.

Un sistema de colores (tipo “semáforo”) para consolidar y transmitir la información sobre el desempeño de la intervención ha sido desarrollado e incorporado en el portal en línea del RR en fase piloto para este año.

### Cómo funciona

El sistema de colores atribuye un color (verde, amarillo, rojo) para cada indicador en función del nivel de alcance de su valor meta. Los puntajes en el nivel del indicador se agregan para generar un puntaje en el nivel de la intervención que, a su vez, obtiene un color determinado. Cuando no hay suficientes datos no se generan puntajes, es decir: Durante el 30% inicial del periodo de implementación o cuando menos del 50% de los indicadores cuenta con datos disponibles.

De cara a complementar la valoración automática, el sistema envía un breve cuestionario de opciones múltiples a los OM. Las respuestas son utilizadas para generar un color para la intervención. Una vez completado el cuestionario, el portal RR muestra los puntajes generados por el sistema y el cuestionario, y en ese momento se generan unas preguntas abiertas adicionales sobre los puntajes y el sistema de colores.

### Muestra

La fase piloto se implementa con base en una muestra de intervenciones. La muestra será seleccionada de manera aleatoria por parte de los gestores de la calidad de la unidad 04 de DEVCO, e incluirá dos intervenciones por cada delegación gestionadas por dos OM diferentes, con una meta potencial de unos 200 cuestionarios rellenados por diferentes OM.

### En la práctica

Los expertos entregarán el cuestionario a los OM durante la fase de terreno y les brindarán información de contexto sobre los resultados de la fase piloto. En caso de problemas a la hora de acceder al portal RR (por ej. debido a una mala conexión de internet), el experto puede registrar las respuestas del OM e introducirlas más tarde en el portal para obtener el puntaje. El experto en RR puede entonces informar al OM sobre dicho puntaje y enviarle las preguntas adicionales finales.