



Manual ROM 2020

V. 6.1

Junio 2020



COMISIÓN EUROPEA

Dirección General de Cooperación Internacional y Desarrollo
Unidad 04 – Evaluación y Resultados

Dirección General de Vecindad y Ampliación
Unidad A4 – Marco financiero plurianual, Programación y Evaluación

EUROPEAID-04-ROM@ec.europa.eu

*Comisión Europea
B-1049 Bruselas*

Índice

Abreviaciones y Acrónimos.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
1. CONCEPTOS BÁSICOS.....	10
1.1 Intervenciones.....	10
1.2 Resultados	13
1.3 Monitoreo	15
1.4 Informar sobre los resultados.....	17
El Marco de Resultados de la UE.....	17
2. SEGUIMIENTO E INFORMACIÓN A LO LARGO DEL CICLO DE INTERVENCIÓN.....	20
2.1 Seguimiento e información a lo largo del ciclo de intervención.....	20
En la fase de diseño.....	21
En la fase de arranque.....	21
En fases ulteriores de la implementación.....	22
En la fase de cierre.....	23
2.2 Apoyo externo a través del sistema ROM.....	23
¿Qué es el ROM?	23
¿Qué servicios brindan los contratistas ROM?.....	23
¿Cuándo tiene lugar el servicio ROM?.....	26
Un esfuerzo conjunto para el seguimiento de resultados.....	28
3. ACTORES EN EL SISTEMA ROM.....	30
3.1 Partes interesadas de la Comisión.....	30
Unidades de Coordinación y equipos.....	30
Puntos Focales de M&E y Puntos Focales Blending	31
Los OM.....	32
3.2 Socios implementadores y otras partes interesadas.....	32
Socios Implementadores (IP).....	32
Otras partes interesadas claves.....	32
3.3 Contratistas ROM.....	32
En el marco de la DG DEVCO.....	32
En el marco de la DG NEAR	33
Responsabilidades principales.....	33

3.4 Contratista del aseguramiento de la calidad del ROM.....	35
3.5 Dirección.....	36
4. REVISIONES ROM.....	38
4.1 La cartera de intervenciones sujetas a Revisiones ROM.....	40
4.2. El plan de trabajo de las Revisiones ROM.....	42
Identificación y solución de conflictos de interés a nivel del consorcio.....	43
Estimación del presupuesto y elaboración del borrador del plan de trabajo.....	44
Los OM o los puntos focales de M&E proporcionan información adicional.....	46
Se selecciona a los expertos para las revisiones y se proponen las fechas de misión.....	47
Los OM verifican que los expertos asignados no tengan conflictos de interés.....	47
Las unidades de coordinación ROM aprueban las revisiones ROM.....	47
4.3 Preparación de las misiones de Revisión ROM.....	48
Preparación de la fase de escritorio.....	48
Preparación de la fase de terreno.....	49
4.4. Ejecución de las misiones de Revisión ROM.....	50
La fase de escritorio.....	50
La fase de terreno.....	52
La fase de elaboración de informes.....	57
4.5 El Control de Calidad Interno (QC) por parte de los Contratistas ROM.....	63
4.6 Comentarios de los Servicios de la Comisión.....	65
4.7 Distribución de informes ROM.....	65
5 REVISIONES ROM DE LAS OPERACIONES <i>BLENDING</i>	67
5.1 Principios para el monitoreo del <i>blending</i>	67
Identificación.....	70
Preparación del proyecto.....	70
Evaluación técnica.....	71
Opinión de la Junta.....	71
Contratación.....	71
Implementación, Monitoreo y elaboración de informes.....	72
ROM en el contexto del <i>blending</i>	75
Evaluación.....	76
5.2 Panorama general del proceso y de los actores que participan en las revisiones ROM.....	76
Gestores Operativos.....	78
Punto Focal de M&E.....	78

Punto Focal de ROM Blending.....	78
Instituciones Financieras.....	78
Contratistas ROM.....	78
Expertos ROM.....	78
Unidades de Coordinación ROM & Equipos de Coordinación ROM.....	79
5.3 La cartera de intervenciones blending sujetas a revisiones ROM.....	79
5.4 El plan de trabajo de las revisiones ROM <i>blending</i>	80
Identificación de conflictos de interés a nivel del consorcio.....	82
Estimación del presupuesto.....	82
Lanzamiento del ejercicio ROM.....	84
Información adicional.....	84
Visita a la sede de la IFL y análisis preliminar	84
Expertos propuestos y calendario provisional.....	85
Aprobación de las misiones de revisión ROM.....	86
5.5 Preparación de las misiones de Revisión ROM para intervenciones blending.....	86
5.6 Ejecución de las misiones de revisión ROM para intervenciones <i>blending</i>	86
Fase de escritorio	87
Fase de terreno.....	88
Fase de elaboración de informes.....	89
5.7 El Control de Calidad Interno (QC) por parte de los Contratistas ROM	89
5.8 Comentarios de los Servicios de la Comisión.....	89
5.9 Distribución de informes ROM.....	89
6 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LAS REVISIONES ROM	90
6.1 El ciclo de calidad de las revisiones ROM	90
6.2 Alcance del contrato QA.....	92
6.3 El equipo de expertos QA.....	93
6.4 Las tareas de QA.....	94
6.5 Productos de QA esperados.....	94
Informes de QA sobre revisiones ROM individuales	94
Informes trimestrales de QA.....	95
Informe anual de QA.....	96
Informes ad hoc	96
Informes de progreso de la implementación del QA.....	96
Informe final de QA.....	97

7 APOYO PARA EL DISEÑO DE MARCOS LÓGICOS Y SISTEMAS DE MONITOREO	98
7.1 Objetivo, tipo y momento en que se lleva a cabo el servicio	98
7.2 Alcance del servicio	99
Apoyo para el diseño de marcos lógicos.....	99
Apoyo para la definición de sistemas de M&E.....	101
Apoyo para la definición de sistemas de información.....	102
7.3 Proceso.....	102
Preparación del servicio.....	102
Implementación.....	103
Monitoreo del desempeño y QC interno	105
8 APOYO ROM PARA LA INFORMACIÓN DE RESULTADOS.....	107
8.1 El enfoque general para la Información de Resultados 2019-2020.....	108
Actores.....	108
El proceso de informar en base al marco lógico: elementos clave.....	109
Días laborables.....	110
Documentación.....	112
8.2 Tareas a lo largo del proceso de información de resultados	112
Plan de trabajo y preparación de la misión.....	113
Fase de escritorio	114
Fase de terreno.....	115
Fase posterreno.....	117
Producto y validación con la Delegación/Unidad de sede.....	118
Validación final de las cifras del EU RF por la Unidad de Coordinación ROM.....	118
9. CONOCIMIENTOS Y APRENDIZAJE DEL SISTEMA ROM.....	120
9.1 Partes interesadas, objetivos y limitaciones.....	121
Partes interesadas	121
Objetivos.....	121
Limitaciones.....	122
9.2 ¿Cómo se recopilan las LA/BP?	122
A través de revisiones ROM.....	122
Información de resultados y apoyo para la fase de diseño.....	122
9.3 Productos.....	123
Plantillas de informes ROM.....	123
Compendio de lecciones aprendidas y buenas prácticas.....	123

Informe consolidado.....	123
Productos a demanda.....	123
Uso de los conocimientos por los contratistas ROM y comunicación de LA/BP.....	124
9.4 Tras la recopilación.....	124
Control de calidad de LA/BP	124
Análisis y síntesis de la información.....	126
Elaboración de informes.....	126
Difusión.....	126
9.5 Proceso general del proceso de construcción de conocimientos.....	127

Anexos en tomo separado

- Anexo 1: Cuestionario de seguimiento (MQ)
- Anexo 2: Guía para el cuestionario de revisiones ROM estándar
- Anexo 3: Guía específica para las MQ de operaciones de financiación combinada (blending)
- Anexo 4: Plantillas para informes de revisiones ROM
- Anexo 5: Plantilla para buenas prácticas y lecciones aprendidas
- Anexo 6: Plantillas para el QC interno de las revisiones ROM
- Anexo 7: Procedimiento de muestreo para revisiones ROM en fases iniciales de implementación
- Anexo 8: Deber de cuidado (consideraciones para la gestión de la seguridad y la protección)
- Anexo 9: Plantilla para el análisis preliminar (blending)
- Anexo 10: Lectura adicional para revisiones ROM de intervenciones de financiación combinada
- Anexo 11: Plantillas para el QA de las revisiones ROM
- Anexo 12: Guía técnica para el apoyo al diseño de marcos lógicos y sistemas de monitoreo
- Anexo 13: Plantillas para el QC del apoyo al diseño de marcos lógicos y sistemas de monitoreo
- Anexo 14: Colores para la valoración del desempeño

Abreviaciones y Acrónimos

AfIF	Instrumento para Inversiones en África (African Investment Facility)
AIF	Instrumento para Inversiones en Asia (Asian Investment Facility)
BP	Buena práctica
CIF	Instrumento para Inversiones en el Caribe (Caribbean Investment Facility)
DA	Documento de acción
DdA	Descripción de la acción
DG DEVCO	Dirección General para la Cooperación Internacional y el Desarrollo
DG NEAR	Dirección General para la Política de Vecindad y Negociaciones de Ampliación
EU RF	Marco de Resultados de la UE (EU Results Framework)
FED	Fondo Europeo de Desarrollo
FEDS	Fondo Europeo para el Desarrollo Sostenible
IAP	Instrumento de Ayuda de Preadhesión
IAP PF	Marco de Desempeño del Instrumento de Ayuda de Preadhesión
ICD	Instrumento de Cooperación para el Desarrollo
IEV	Instrumento Europeo de Vecindad
IF	Institución Financiera
IFCA	Instrumento para Inversiones en Asia Central (Investment Facility for Central Asia)
IFI	Institución Financiera Internacional
IFL	Institución Financiera Líder
IFP	Instrumento para Inversiones en el Pacífico (Investment Facility for the Pacific)
IP	Socio ejecutor (Implementing Partner)
ITF	Fondo Fiduciario de Infraestructuras UE-África (EU-Africa Infrastructure Trust Fund)
LA	Lección aprendida
LAIF	Instrumento para Inversiones en América Latina (Latin America Investment Facility)
M&E	Monitoreo y evaluación
NIF	Instrumento de Inversión de la Política de Vecindad (Neighbourhood Investment Facility)
PEV	Política Europea de Vecindad
PIE	Plan de Inversión Exterior
PP	Práctica prometedora
QA	Aseguramiento de la calidad (Quality Assurance)
QC	Control de la calidad (Quality Control)
ROM	Monitoreo orientado a los resultados (Results-oriented monitoring)
TF	Fondo Fiduciario

INTRODUCCIÓN

El sistema de monitoreo orientado a los resultados (ROM, por sus siglas en inglés) es el sistema de seguimiento externo de la Dirección General para la Cooperación Internacional y el Desarrollo (DG DEVCO) y de la Dirección General para la Política de Vecindad y Negociaciones para la Ampliación (DG NEAR). El mismo persigue mejorar el control interno, la rendición de cuentas y las capacidades de gestión de la Comisión Europea, con un enfoque importante sobre los resultados.

El sistema ROM apoya a la DG DEVCO y DG NEAR en la sede, así como a las delegaciones de la UE, en sus funciones de seguimiento interno e información, a través de servicios independientes y externos brindados en diferentes momentos del ciclo del proyecto.

Este manual presenta las reglas, modalidades, especificaciones y estándares de calidad para todos los servicios ROM. Ha sido elaborado por la Unidad 04 de DEVCO (Evaluación y Resultados) y la Unidad A4 de NEAR (Marco Financiero Plurianual, Programación y Evaluación), también conocidas como las “unidades de coordinación ROM”, con contribuciones de las unidades temáticas y geográficas de ambas DG.

El presente manual reemplaza al anterior de octubre de 2018.

MANUAL ROM – ¿A quién va dirigido?

Los usuarios principales de este manual son los contratistas ROM, los expertos ROM y el personal de la Comisión que gestiona las intervenciones que se benefician de los servicios ROM.

Los contratistas ROM deben ceñirse a las normas establecidas en este manual. Cualesquiera modificaciones en los servicios a ser prestados por los contratistas ROM se acordarán y reflejarán en versiones actualizadas del manual.

Manual ROM v. 2020

Esta **versión de 2020** del manual introduce:

- Nuevos procesos y servicios que serán implementados por los contratistas ROM a partir de 2019
- Plantillas de monitoreo e información actualizadas, con guías metodológicas
- Procedimientos y metodología para la revisión ROM de operaciones de financiación combinada (blending)
- Normas para un apoyo mejorado en la fase de diseño

1

CONCEPTOS BÁSICOS

Este capítulo presenta la terminología y conceptos clave relacionados con el monitoreo y la información sobre resultados en el ámbito de las DG DEVCO y NEAR

La UE y sus Estados miembros están comprometidos con la mejora de la eficacia de la ayuda y el desarrollo. La UE endosó los principios acordados durante el Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda, celebrado en Busan en 2011, renovados en la Reunión de Alto Nivel de Nairobi en 2016, a saber: apropiación de las prioridades de desarrollo por parte de los países en desarrollo, enfoque sobre los resultados, asociaciones para el desarrollo inclusivo, transparencia, y mutua rendición de cuentas¹.

Estos principios se ponen en práctica durante la implementación de intervenciones financiadas por los instrumentos financieros exteriores de la Unión Europea y se reflejan en los sistemas de monitoreo, evaluación e información de la Comisión.

Las actividades de monitoreo, evaluación e información se llevan a cabo aplicando las correspondientes regulaciones de la Comisión, el Programa de Mejora de la Legislación (2015), la terminología y criterios de la OCED-CAD utilizados internacionalmente, y los lineamientos específicos elaborados por las DG DEVCO y NEAR. En las siguientes secciones se explican algunos de los **conceptos clave que sustentan el servicio ROM**. En los capítulos correspondientes se brindan definiciones y lineamientos técnicos adicionales relacionados con cada servicio ROM en particular.

1.1 Intervenciones

Los servicios ROM estarán dirigidos a “intervenciones”, tal como se definen a continuación.

Intervención

Una intervención es un conjunto coherente de actividades y resultados que constituyen un nivel efectivo para el seguimiento de la Comisión sobre sus operaciones. En el contexto de la acción exterior, las intervenciones se conocen usualmente como “programas” o “proyectos”. En el Informe de Gestión de la Ayuda Exterior (IGAE), las intervenciones equivalen a lo que actualmente se llama “proyecto”, que puede ser un contrato o una acción.

El término intervención proviene del Programa de Mejora de la Legislación, referido a las actividades de la UE con el fin de valorar su desempeño (por ej.: seguimiento e información sobre resultados, llevar a cabo evaluaciones, informar sobre los indicadores clave de desempeño —KPI, por sus siglas en inglés). En la mayoría de los casos, el alcance de una intervención se corresponde con una acción

¹ Nuevo Consenso para el Desarrollo, p. 8.

o con parte de ella; no obstante, varias acciones, componentes de acciones o contratos pueden asimismo contribuir a una única intervención cuando así lo permite la coherencia de las actividades y de los resultados planificados.

La escala y el nivel de una intervención están determinados en función de:

- La coherencia de las actividades y de los resultados planificados;
- La entidad responsable (por ej.: Delegación a cargo).

El autor del documento de acción (que está sujeto a revisión de la calidad) indica el nivel de la intervención. A partir de ahí, la intervención se crea en OPSYS² por parte del servicio responsable³.

Comprender el nivel y la escala de la intervención es fundamental para planificar de manera eficaz su monitoreo y modo de informar. Los cuatro ejemplos que se brindan a continuación son representativos de la aplicación del concepto de intervención en el contexto de DEVCO y NEAR. Cada recuadro representa el alcance de una intervención.

Caso tipo 1: Una intervención que cubre más de una acción

Acción D-23101 (2011) Medida Especial para Bielorrusia: Programa de Becas Open Europe

Delegación a cargo: Bielorrusia

- 1 intervención: Contrato C-269645 (2011) – Programa de Becas Open Europe, NORDISK MINISTERRADS SEKRETARIAT

Acción D-24447 (2013) Medida Especial: Programa de Becas Open Europe – Fase II (OESS II)

Contribuye a la misma intervención, creada en 2011

Delegación a cargo: Bielorrusia

- Contrato C-331137 (2013) – Programa de Becas Open Europe, Fase II, NORDISK MINISTERRADS SEKRETARIAT

Las dos acciones deben compartir los mismo objetivos y lógica de intervención

Caso tipo 2: Una intervención correspondiente a una sola acción

Acción D-37572 (2014) Iniciativa para el Diálogo Regional Ampliado EU-ASEAN

Delegación a cargo: Indonesia

- 1 intervención:

² OPSYS es una transformación de negocio a gran escala y un programa de IT lanzado por la DG DEVCO, DG NEAR y FPI (Familia RELEX). Su objetivo es mejorar la gestión del portafolio de las relaciones exteriores de la UE a lo largo del ciclo del proyecto: desde la programación hasta la evaluación final, pasando por las fases de contratación e implementación. OPSYS está introduciendo cambios fundamentales en el modo de trabajo en diversas áreas, incluyendo el monitoreo y la evaluación. En el contexto de OPSYS, el monitoreo tiene lugar en el nivel de la intervención.

³ En la actual fase de desarrollo, solo las intervenciones IGAE pueden ser creadas en OPSYS.

- Contrato C-388646 Instrumento para el Diálogo Regional Ampliado EU–ASEAN (E-READI)
- Contrato C-403948 Comunicación y visibilidad

Caso tipo 3: Una intervención en el nivel de un componente de una acción o contrato

Acción D-38787 –Contribución al Sistema de Inversiones para África para apoyar la integración económica regional en África Occidental

Delegación a cargo: Nigeria (regional)

- 2 intervenciones
 - Contrato C-386495 (2017) Construcción del puente de Rosso, BANCO AFRICANO DE DESARROLLO
Delegación a cargo: Senegal
 - Contrato C-386607 (2017), Proyecto de rehabilitación de la ruta Lomé – Cotonú (fase 2) y de protección costera (Benín – Togo), BANCO AFRICANO DE DESARROLLO
Delegación a cargo: Togo

+ 3 contratos más en 3 países más → 3 intervenciones más

Caso tipo 4: Varias intervenciones cubiertas por un solo contrato

En algunos casos puede ser necesario informar sobre varias intervenciones que están bajo el nivel de un contrato. Esto puede suceder, entre otros casos, en contratos que consisten en una contribución a una institución financiera internacional (IFI). En el ejemplo de abajo, el contrato es una contribución al BERD/BEI, que están a cargo de gestionar diferentes operaciones en diferentes países.

Acción D-38055 (2015) – Balcanes Occidentales – Programa de Acción multipaís para la Conectividad para los años 2015-2016 – asignación 2015

Delegación a cargo: ninguna

Contrato 2016/375830 – CE Convenio de Contribución con relación al Fondo Conjunto Europeo Balcanes Occidentales bajo el Marco de Inversiones de los Balcanes Occidentales, BERD.

Delegación a cargo: ninguna

- Varias intervenciones para monitorear los proyectos de infraestructuras en este contrato:
 - KfW_WB-IG00-MNE-ENE-01 Corredor Eléctrico Trans-Balcánicos (I): Red en Montenegro
 - WBIF CF 1002 MKD ENE MEPSO Interconexión energética (II): Red en aRYM
 - MULTI-ENE-001-PRJ Diseño preliminar y principal del gasoducto Jónico – Adriático – Secciones de Montenegro y Albania

La alternativa en esta situación sería considerar que los tres (o más) convenios de subvención constituyen una única intervención (en lugar de las tres de arriba), sujeta a un único monitoreo e informe por parte del BERD. Si así fuera, entonces estaríamos ante un caso tipo 3 (véase arriba).

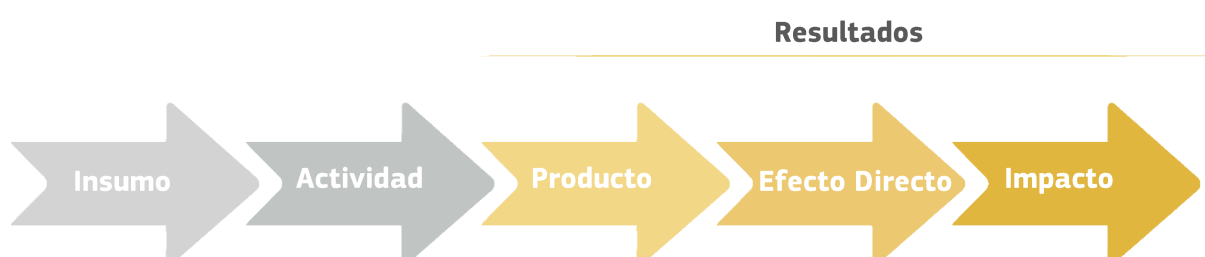
1.2 Resultados

Las intervenciones desencadenan cambios en las vidas de aquellos a quienes benefician. La **cadena de resultados** muestra la relación lógica entre los recursos utilizados por la intervención (insumos), las actividades ejecutadas, y los cambios o resultados logrados.

Resultados

Resultados son los productos, efectos directo o impactos (esperados o no esperados, positivos o negativos) de una intervención de desarrollo – *definición de la OCDE-CAD*.⁴

Representación esquemática de una cadena de resultados:



Los **insumos** son los recursos provistos. Ejemplos: financiación, personal, materiales, equipamiento.

Las **actividades** son los procesos por los cuales los insumos se convierten en productos. Ejemplos: llevar a cabo una formación o una campaña de sensibilización, elaborar un mapa de ruta.

Los **productos** son los bienes y servicios generados por la intervención. También pueden incluir cambios como resultado de la intervención que sean relevantes para el logro de los efectos (*definición de la OCDE-CAD*). Estos cambios están relacionados con capacidades mejoradas, habilidades, competencias, sistemas, políticas de un grupo de personas o de una organización, y son generados por la intervención de la UE. Ejemplos: competencias mejoradas de los maestros, mayor conciencia sobre la manera de acceder al sistema legal.

Los productos tienen lugar durante la implementación de la intervención
Su logro está bajo el control de la intervención

⁴ <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>

Los efectos tienen lugar durante o tras la implementación. Su logro está bajo el control del grupo meta

Los **efectos directos**⁶ son aquellos que se observan en el corto o mediano plazo en las áreas políticas, sociales, económicas o medioambientales a las que se dirigió la intervención, así como los cambios producidos en el comportamiento como resultado de los productos de la intervención (es decir: Cuando las instituciones o las personas hacen algo de manera diferente o mejor como resultado de un producto generado por la intervención). Las intervenciones financiadas por la UE contribuyen de manera directa o tienen una

influencia sobre estos cambios, pero su logro depende del compromiso, cambio de comportamiento, adopción (uso) y acciones de los grupos meta en contacto directo con la intervención, así como de otros actores que no están en contacto directo con la misma. Ejemplos: mayor número de niños que completan el ciclo escolar, mayor acceso a servicios de salud pediátricos y de maternidad, mayor divulgación de las violaciones de derechos, ingesta alimentaria adecuada para niños menores de cinco años, mejoras en procesos de reformas.

El impacto tiene lugar meses/años después de la intervención que tiene una influencia indirecta en el impacto

El **impacto** es el cambio más amplio en el contexto global político, social, económico o medioambiental que tiende a darse en el largo plazo⁷, y que deriva del esfuerzo combinado de una serie de intervenciones del gobierno, socios para el desarrollo y otros actores sobre los que las intervenciones financiadas por la UE tendrán una influencia indirecta. Se trata de una mejora visible en las vidas de las personas basada en cambios económicos, sociales, culturales, institucionales, medioambientales y tecnológicos. Ejemplos: reducción de la pobreza, mejora en la alfabetización / educación matemática, reducción de la corrupción, incremento en el respeto de los derechos humanos, reducción de la mortalidad infantil

Para medir los resultados alcanzados por una intervención, los actores del desarrollo definen indicadores, líneas de base, hitos y metas para cada tipo de resultado. Año

Los **indicadores** son variables o factores cuantitativos o cualitativos que brindan una medida fiable del logro de cada resultado. Los indicadores deberían ser relevantes, aceptados, creíbles, fáciles de medir y robustos (RACER, por sus siglas en inglés), y deberían estar desagregados según sea el caso. Ejemplos: tasa de mortalidad materna (cuantitativo); estado del marco legal que garantiza las pensiones universales (cualitativo).

⁶ N. del T.: Según el glosario de términos de la OCDE-CAD (mismo enlace de arriba), el equivalente de “*outcome*” en español es “efecto directo”. No obstante, en aras de la economía o variedad en el texto, se utiliza también el término “efecto”.

⁷ DG NEAR ha elaborado una guía adicional sobre el tratamiento secuencial / temporal del impacto, que afecta a las intervenciones NEAR y que permite tanto la posibilidad de impactos intermedios como de largo plazo: *Guía de la DG NEAR sobre vínculos entre planificación, programación, monitoreo y evaluación*, de 2016 (en inglés) https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/pdf/financial_assistance/phare/evaluation/2016/20160.

Indicadores de resultados

Los indicadores reflejan la misma jerarquía que se da entre los resultados. Ejemplos:

- Nivel de producto: Número de maestros formados, Número de clínicas equipadas
- Nivel de efecto: % de nacimientos atendidos por personal de salud cualificado; prevalencia de niños malnutridos.
- Nivel de impacto: proporción de la población que vive por debajo de la línea de la pobreza; mortalidad infantil.

Las **metas** y los **hitos** especifican la dirección planificada de progreso. Deberían ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y de duración limitada (SMART, por sus siglas en inglés). Ejemplos: la prevalencia del retraso en el crecimiento en niños menores de cinco años es del 30% en 2020.

La **línea de base** brinda el punto de partida (valor actual del indicador) y es necesaria para poder fijar metas coherentes. Ejemplos: La prevalencia del retraso en el crecimiento en niños menores de cinco años era del 40% en 2017.

1.3 Monitoreo

La presente guía utiliza las definiciones de la OCDE-CAD y del Programa de Mejora de la Legislación:

Monitoreo

El Monitoreo o Seguimiento es la función continua que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar a los administradores y a las partes interesadas principales de una intervención para el desarrollo, indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos, así como de la utilización de los fondos asignados – definición de la OCDE-CAD⁸

El seguimiento es un proceso continuo y sistemático de recolección de datos sobre una intervención. Ayuda a identificar y abordar cualquier problema y genera información de tipo factual para evaluaciones futuras y valoraciones de impacto. – *Programa de Mejora de la Legislación, herramienta núm. 41, mecanismos e indicadores de seguimiento*⁹

En el ámbito de DG DEVCO y DG NEAR, el monitoreo puede ser:

- **Interno**, cuando es llevado a cabo por los socios implementadores (IP – entidades a cargo de ejecutar las intervenciones financiadas por la UE),

⁸ Glosario de términos de la OCDE-CAD <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf> el equivalente de “monitoring” en español es “seguimiento”. No obstante, en aras de la variedad en el texto, y dado que así se conoce también entre los expertos hispanoparlantes, se utiliza asimismo el término “monitoreo” (definido por la RAE como “Supervisar o controlar algo o a alguien”)

⁹ https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/better-regulation-toolbox-41_en_0.pdf

- **Externo**, cuando es llevado a cabo por consultores independientes que apoyan a los servicios de la Comisión. Este es el caso del sistema ROM.

En función de su objetivo, el monitoreo se puede enfocar en aspectos diferentes:

- Financiero, cumplimiento contractual y desembolsos.
- Progreso en la implementación.
- Logro de objetivos.

Todas las intervenciones tienen un **marco o esquema de monitoreo**, si bien su nombre y formato pueden variar en función de la modalidad de la ayuda o del instrumento financiero.

- Para intervenciones según la modalidad proyecto, la referencia principal para el monitoreo es la **matriz del marco lógico** o marco lógico (ML), que resume la lógica de intervención y establece la manera en que la intervención será monitoreada. La elaboración del ML comienza con el documento de acción, en la fase de diseño, cuando el OM identifica la cadena de resultados, los indicadores y fuentes de verificación, y las hipótesis¹⁰. En la fase de contratación, el ML se perfecciona, y los indicadores se proveen con sus bases de datos y valores meta¹¹. Durante la implementación, el ML debe ser utilizado como base para monitorear la intervención y debe ser revisado regularmente (y actualizado si fuera necesario). OPSYS apoyará este proceso a través de la codificación de los ML en el nivel de acción, durante la fase de diseño, y en el nivel de la intervención durante la fase de implementación.
- En el caso del apoyo presupuestario, la **tabla de la lógica de intervención** se elabora en formato borrador en la fase de diseño, y se completa antes de la firma del convenio de financiación. Incluye los indicadores de desempeño que son usados dentro de los tramos variables.
- En el caso de las operaciones de financiación combinada (de ahora en adelante, para facilitar la lectura del documento, se utilizará el término *blending* en el inglés original debido a su uso extendido en este contexto), se provee **una lista de indicadores** en el formulario de solicitud. La misma se incluye – posiblemente ampliada – en el subsiguiente contrato con la correspondiente IFI.

En la presente guía, el término marco lógico (ML) se utiliza para referirse a los tres tipos de esquemas de monitoreo mencionados más arriba. Los IP informan en función de los indicadores establecidos en el marco lógico.

Los **sistemas de monitoreo** (o mecanismos de seguimiento) comprenden los elementos relacionados con el monitoreo en todos los niveles de una intervención. En una intervención, ello incluye el enfoque para la recolección y análisis de datos, las herramientas de apoyo y sistemas de IT, los mecanismos de información y comunicación, un presupuesto, las partes interesadas involucradas y la división de responsabilidades. Los sistemas de monitoreo se establecen al principio de la intervención y deberían, en la medida de lo posible, estar basados en los sistemas locales y de

¹⁰ Este no es el caso en acciones implementadas exclusivamente a través de convocatorias de propuestas.

¹¹ Las líneas de base y las metas ya no son obligatorias en la MML del DA, tal como se indica en la plantilla de DA incluida en el “DEVCO Companion”.

los socios, con el fin de evitar la duplicación de esfuerzos¹². Se considera una buena práctica que los IP describan todos los elementos de un sistema de seguimiento en un **plan de monitoreo**.

1.4 Informar sobre los resultados

Los sistemas de monitoreo están dirigidos a medir el progreso de los resultados y, en definitiva, a informar sobre los mismos, ya sea internamente para la gestión o el aprendizaje, o externamente para la rendición de cuentas y la comunicación. Informar sobre los resultados es un ejercicio periódico cuyo objetivo es recolectar, verificar, agregar y presentar la información sobre los logros utilizando un marco de resultados.

Marco de resultados

Es una herramienta utilizada para recolectar y medir resultados alcanzados con relación a los objetivos estratégicos. Se utiliza para informes institucionales con el fin de demostrar el logro colectivo de las intervenciones.

El Marco de Resultados de la UE

En los últimos años, la Comisión Europea ha incrementado su enfoque sobre la gestión orientada a los resultados en toda la institución. En 2015 se logró un hito con el establecimiento del **Marco de Resultados de la UE** (EU RF, por sus siglas en inglés), que informa sobre los resultados de la cooperación de la UE **en el nivel corporativo**.

Enfoque de resultados a nivel global

Los esfuerzos de la UE tienen lugar en un ámbito más amplio, en el que las organizaciones para el desarrollo buscan establecer sistemas de gestión basados en los resultados que permitan la rendición de cuentas, la comunicación, la dirección y el aprendizaje. El Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE, del cual es miembro la Unión Europea, adoptó en febrero de 2004 en Marraquech los principios de Gestión para los Resultados de Desarrollo (MfDR, según sus siglas en inglés). Los mismos fueron revisados en 2019, para convertirse en los nuevos Principios Rectores de Gestión para los Resultados de Desarrollo Sostenible (MfSDR) (DCD/DAC (2019)37/FINAL, con el fin de reflejar el contexto cambiante en la cooperación para el desarrollo y el conjunto de actores involucrados más amplio, y ayudar a las organizaciones a abordar los desafíos actuales que vienen enfrentando en la práctica.

El EU RF responde al compromiso de reforzar el monitoreo e información sobre los resultados y de mejorar la rendición de cuentas, la transparencia y la visibilidad de la ayuda de la UE¹³. El EU RF fue

¹² Se brindará más información en la próxima Guía de Monitoreo Interno sobre Resultados.

¹³ Incrementar el Impacto de la Política de Desarrollo de la UE: una Agenda para el Cambio, COM(2011)637.

revisado por primera vez en 2018¹⁴, con el fin de alinearlo con el contexto en evolución de la cooperación en los niveles de la UE e internacional. El EU RF revisado incorpora los objetivos internacionales definidos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible¹⁵ y el Nuevo Consenso Europeo para el Desarrollo¹⁶, y como tal ofrece una herramienta para informar sobre la contribución de la UE en el progreso de los países socios en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS).

A través de un ejercicio anual, las intervenciones financiadas por la UE informan sobre sus resultados, algunos de los cuales son agregados en función de un conjunto de indicadores incluidos en el Marco de Resultados de la UE. El EU RF agrega resultados de intervenciones financiadas por los instrumentos financieros de ayuda exterior gestionados por DG DEVCO¹⁷ y el Instrumento Europeo de Vecindad (IEV) gestionado por DG NEAR.

Además, se han establecido otros marcos de resultados específicos, como aquellos creados para informar sobre el Instrumento de Ayuda de Preadhesión (IAP PF), el Fondo Europeo para el Desarrollo Sostenible (FEDS), uno de los pilares del Plan Europeo de Inversión Exterior (PIE), el Fondo Fiduciario de Emergencia de la UE para África¹⁸, los fondos fiduciarios Bekou y Madad. Si bien son específicos, dichos marcos de resultados se han establecido para contribuir en la medida de lo posible al EU RF a través de indicadores comunes¹⁹.

Tal como se muestra en el diagrama de abajo, el EU RF se estructura en torno a tres niveles:

¹⁴ Un Marco de Resultados de la Cooperación Internacional y al Desarrollo de la UE Revisado en línea con los Objetivos de Desarrollo de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y el Nuevo Consenso Europeo para el Desarrollo, SWD(2018)444final.

¹⁵ Resolución de la Asamblea General de la ONU A/RES/70/1

¹⁶ Declaración conjunta del Consejo y de los representantes de los gobiernos de los Estados miembros, reunión del Consejo, el Parlamento Europeo y la Comisión: El Nuevo Consenso Europeo para el Desarrollo, 2017/C 210/01, OJEU del 30 de junio de 2017.

¹⁷ El Fondo Europeo para el Desarrollo (FED), el Instrumento de Cooperación para el Desarrollo (ICD), la parte programable del Instrumento para la Estabilidad y la Paz (IEP), el Instrumento Europeo para la Democracia y los Derechos Humanos (IEDDH), el Instrumento para la Cooperación para la Seguridad Nuclear y el Instrumento para Groenlandia.

¹⁸ https://ec.europa.eu/trustfundforafrica/content/results-monitoring-and-evaluation_en

¹⁹ A modo de ejemplo, el Fondo Fiduciario de Emergencia para África (EUTF) contribuye al Marco de Resultados de la UE (EU RF) a través de sus indicadores comunes de productos. La lista del EUTF de indicadores comunes de productos agrega resultados en el nivel de actividades a partir de tres “ventanas” del EUTF: El Sahel y el lago Chad, el Cuerno de África, y el Norte de África. Cada ventana tiene su propio sistema de monitoreo y aprendizaje, los cuales permiten recolectar y analizar resultados. Los resultados recolectados contribuyen, cuando es posible, con los correspondientes indicadores del EU RF. Con el fin de asegurar la coherencia, el emparejamiento entre los indicadores comunes del EUTF para África y el EU RF se lleva a cabo por los equipos de monitoreo del EUTF en la sede, con el apoyo de DEVCO 04.

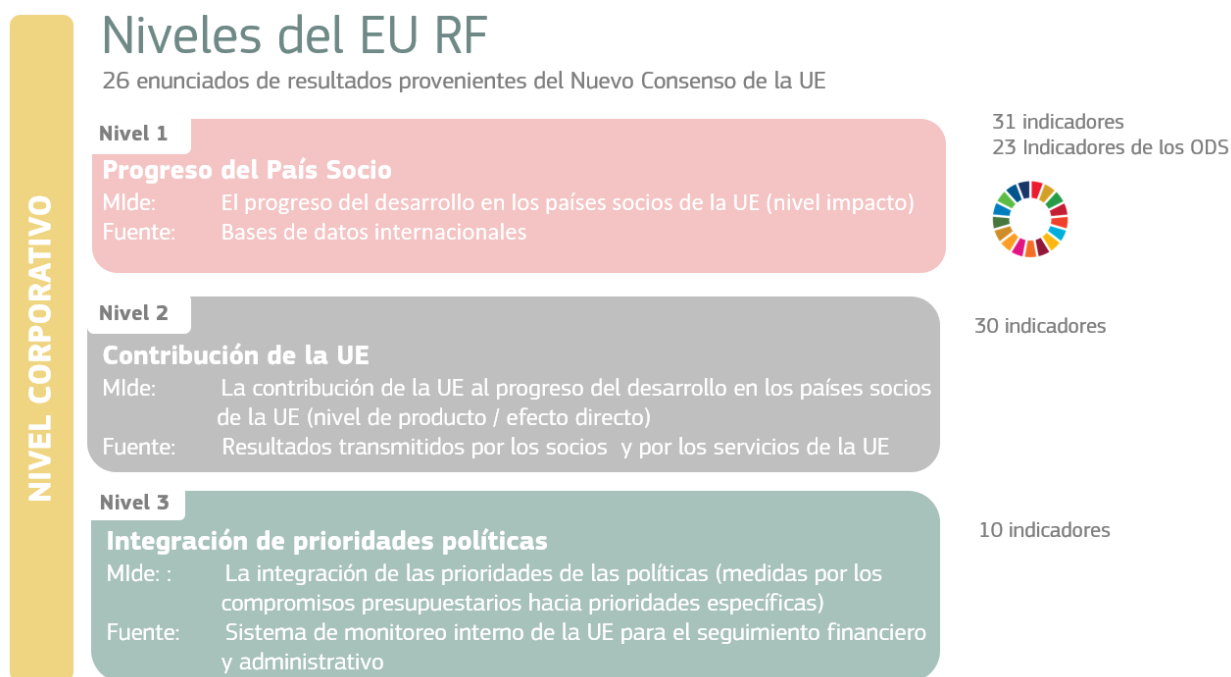


Figura 1. Estructura del Marco de Resultados de la UE

El nivel 1 monitorea el **progreso del desarrollo** en los países socios, es decir: El impacto en el desarrollo en el mediano/largo plazo logrado en asociación y colaboración con los gobiernos socios, los donantes y otros actores del desarrollo, incluidos el sector privado y la sociedad civil. En este nivel, el progreso es lento y los resultados no determinan de manera directa el desempeño de la cooperación internacional de la UE, sino que brindan el contexto operacional en la cual la UE provee su asistencia externa. Fuente de los datos: bases de datos internacionales existentes.

El nivel 2 se enfoca sobre los **productos y efectos directos del desarrollo** a los cuales contribuyeron las intervenciones financiadas por la UE, en colaboración con los gobiernos socios y otros proveedores de fondos. Los resultados del nivel 2 que son más relevantes para la toma de decisiones interna, la rendición de cuentas, la comunicación y el aprendizaje de lecciones, se agregan en el nivel corporativo. Fuente de datos: resultados informados por los IP y OM. **Es en este nivel donde el sistema ROM brinda su apoyo de cara a la información de resultados.**

El nivel 3 capta el **desempeño organizacional**, enfocándose sobre la integración de las prioridades políticas según los compromisos presupuestarios dirigidos hacia prioridades específicas (por ej.: desarrollo humano, igualdad de género, nutrición). Fuente de datos: sistemas de monitoreo interno de la UE.

2

SEGUIMIENTO E INFORMACIÓN A LO LARGO DEL CICLO DE INTERVENCIÓN

Este capítulo presenta:

- Las principales actividades de seguimiento (monitoreo) e información desempeñadas por los servicios de la Comisión y de los socios implementadores a lo largo del ciclo de intervención
- Los servicios prestados por los contratistas ROM, así como su temporización

2.1 Seguimiento e información a lo largo del ciclo de intervención

Las actividades de seguimiento e información de las DG DEVCO y DG NEAR cambian a través del ciclo de la intervención, tal como se refleja en el siguiente gráfico:



Figura 2. Seguimiento a lo largo del ciclo de intervención

En la fase de diseño

La configuración de los sistemas de seguimiento e información comienza en la fase de diseño, luego del análisis del contexto y de la revisión de los documentos de programación. Estos son los programas indicativos multianuales temáticos (PIM), los programas indicativos nacionales (PIN), o los programas indicativos regionales (PIR), que contienen los objetivos estratégicos generales y específicos. En el nivel de la acción, éstos se traducen en resultados esperados en los niveles de impacto y efectos directos, y se acompañan con sus correspondientes indicadores. Cuando se diseña una acción, el OM a cargo realiza las siguientes actividades:

- Elabora un borrador de la lógica de intervención y del marco lógico²⁰, haciendo referencia si fuera el caso a los lineamientos internos sobre resultados e indicadores para el sector en cuestión²¹.
- Señala los indicadores que puedan contribuir al EU RF.
- Completa la matriz de valoración de riesgos.
- Diseña los mecanismos de seguimiento para el desempeño general y los resultados.
- Identifica o selecciona a los IP (por ej.: valorando propuestas).

Este proceso está apoyado internamente por las reuniones de los Grupos de Revisión de la Calidad (QRG, por sus siglas en inglés), en las que todos los documentos de acción son revisados y aprobados.

Tan pronto como el IP es identificado, el OM puede valorar sus capacidades de monitoreo e información. En función del tipo de contrato, se puede negociar con mayor detalle el marco lógico y los mecanismos de seguimiento antes de su firma.

En la fase de arranque

En esta fase, el IP establece un sistema de seguimiento e información que contemple la lógica de intervención acordada, incluyendo los resultados esperados y sus indicadores, así como los elementos relacionados del contexto y los factores de riesgo. La valoración de la calidad de los sistemas de monitoreo e información de cada IP es una tarea clave del OM de la UE, con el fin de brindar su apoyo cuando así se requiera. Es igualmente clave para sentar las bases de las tareas de monitoreo e información del propio OM, cada vez más enfocadas sobre los resultados²². El sistema de seguimiento e información establecido por el IP se presenta entonces en el informe de arranque que envía al OM para su aprobación.

Cuando varios donantes brindan su apoyo (de modo particular en el apoyo presupuestario), existe un marco general de monitoreo y evaluación acordado por el gobierno y los donantes, y luego se desarrollan mecanismos de seguimiento más específicos. Este puede ser también el caso para otras modalidades de implementación, como el *blending* (que combina subvenciones de la UE con préstamos o créditos de otras entidades públicas y privadas) u otras intervenciones con gestión delegada. En estos casos en particular, la fase de arranque resulta crucial para establecer procesos

²⁰ Se está desarrollando una función para esta tarea en el sistema OPSYS.

²¹ <https://europa.eu/capacity4dev/results-and-indicators>

²² Se brindará más información en la próxima Guía de Monitoreo Interno sobre Resultados.

de monitoreo e información que cumplan con los requerimientos de todas las partes y donantes involucrados.

En fases ulteriores de la implementación

Los IP monitorean las intervenciones a través de sus propios sistemas y procedimientos, los cuales pueden ser muy diferentes en función del tipo de organización (por ej.: país socio, organización internacional o agencia de un Estado miembro, organización de la sociedad civil, etc.). Los IP elaboran informes de progreso y cumplimiento, utilizando como referencia el marco de monitoreo acordado. Los informes de progreso de los IP describen la implementación de la intervención, incluyendo los resultados alcanzados, las dificultades encontradas, y las eventuales desviaciones con relación a lo planificado. En dicho proceso, informan específicamente y de manera regular sobre los valores de los resultados, de acuerdo con el calendario determinado en su contrato. Los informes se envían al OM de la intervención para su aprobación.

En muchas intervenciones, el país socio juega un rol central en el proceso de monitoreo, ya sea como autoridad contratante o como el IP principal. En particular, este es el caso de los programas de apoyo a políticas sectoriales de un país, incluyendo los programas de apoyo presupuestario sectoriales, para los cuales las funciones de monitoreo interno contemplan la implementación de las reformas de políticas sectoriales, el logro de las metas relacionadas, la formulación e implementación de los presupuestos públicos y sus asignaciones a sectores, el diálogo político y el desarrollo de capacidades.

En aquellos casos en los que el país socio no tiene dicho rol central, el gobierno debería estar igualmente informado del progreso en el nivel adecuado (autoridades locales, autoridades centrales). Los comités de pilotaje pueden tener un rol importante a la hora de analizar el progreso de una intervención.

Los **servicios de la Comisión** monitorean la implementación basándose en los informes de progreso y cumplimiento de los IP, cruzando la información presentada en dichos informes con datos de otras fuentes (por ej.: observación directa durante las visitas a terreno, revisiones ROM, evaluaciones, reuniones de los comités de pilotaje con las partes interesadas clave). Los informes sobre los valores de resultados, según son enviados por los IP, están sujetos a controles de calidad, y una vez que son validados se pueden agregar para informar en los niveles superiores a través de los marcos de resultados.

El monitoreo por parte de los servicios de la Comisión se basa asimismo en el diálogo político con el país socio y, al mismo tiempo, contribuye a dicho diálogo ayudando a identificar aquellas áreas donde se requiere atención.

La información sobre la intervención alimenta a su vez la información institucional sobre determinados instrumentos especiales (por ej.: PIE, FEDS, fondos fiduciarios), direcciones o delegaciones (IGAE), así como en el nivel corporativo (Informe Anual de Actividades, Informe Anual de Ejecución de la Acción Exterior de la UE, informe de programa sobre gastos operacionales).

Los hallazgos y recomendaciones recolectados a través del monitoreo interno se utilizan para mejorar el desempeño de la intervención. Además, los datos recolectados a través del monitoreo sientan las

bases para las evaluaciones de intervención, país, sector, temática o estratégica. Las intervenciones pueden estar sujetas a evaluaciones de medio término por parte de los servicios de la Comisión.

En la fase de cierre

Los IP envían un informe final que se enfoca sobre los resultados y las lecciones aprendidas, e incluyen ideas y recomendaciones para tareas posteriores a la intervención.

Las intervenciones están casi siempre sujetas a evaluaciones finales o ex post por parte de los servicios de la Comisión.

2.2 Apoyo externo a través del sistema ROM

¿Qué es el ROM?

El ROM es un componente clave de los sistemas de monitoreo e información de las DG DEVCO y DG NEAR. El mismo es externo, ya que se contrata a expertos y contratistas externos, pero complementa el monitoreo interno desempeñado por los OM de la UE, así como el monitoreo continuo de los IP, tal como se describió en las secciones precedentes. Para su trabajo, los contratistas ROM utilizan informes de monitoreo, evaluación y análisis producidos por los IP, elaborando sobre lo que ya existe para evitar duplicaciones.

El sistema ROM se estableció por primera vez en 2001 para apoyar la transferencia (*devolution*) de la gestión de la acción exterior de la UE. Se reformó de manera sustancial en 2015 con el fin de responder de manera más adecuada a las necesidades de rendición de cuentas de la Comisión. Entre otros cambios, la reforma de 2015 tuvo como objetivo la mejora de la calidad de las revisiones ROM a través de: 1) el uso sistemático de pericia temática y sectorial especializada, 2) misiones en el terreno más extensas, y 3) la introducción de un sistema robusto de aseguramiento de la calidad (QA) externo. Finalmente, la reforma introdujo misiones ROM para apoyar a las delegaciones y servicios de la sede en sus funciones de información sobre los resultados, en línea con el proceso de establecimiento e información del EU RF.

El sistema ROM de 2019 introduce cambios en el modo de trabajo, incluyendo:

- Un **nuevo servicio** de apoyo a la Comisión para la fase de diseño.
- Un mayor alcance de las revisiones ROM, en términos de **sincronización temporal y productos**.
- Un mayor enfoque sobre el **aprovechamiento de sinergias** entre diferentes líneas de trabajo, así como sobre el aprendizaje.
- **Nuevos lineamientos metodológicos** para responder a las preguntas de monitoreo (MQ).

¿Qué servicios brindan los contratistas ROM?

Los contratistas ROM ofrecen tres servicios principales:



Figura 3. Los servicios ROM



Revisión ROM brindan una valoración externa, objetiva e imparcial de una selección de intervenciones en marcha. Los expertos ROM valoran las intervenciones según los cuatro criterios CAD de relevancia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad, así como de otros cuatro criterios particulares que tratan aspectos relacionados con la calidad de la lógica de intervención y de los sistemas de monitoreo; la coordinación, complementariedad y valor añadido de la UE; aspectos transversales; y visibilidad. Los expertos ROM analizan documentos y llevan a cabo misiones en el terreno donde entrevistan, en la medida de lo posible, a todas las partes involucradas, incluyendo los beneficiarios. La metodología de las revisiones ROM incluye un conjunto estandarizado de preguntas (MQ) que son utilizadas para estructurar el análisis de la documentación y de los datos empíricos. Al final de la misión, los expertos ROM brindan recomendaciones para mejorar la ejecución del proyecto, que son útiles para los IP y los OM. El alcance de este servicio ha sido ampliado para incluir **tres nuevos productos**:

Alcance: Intervenciones en modalidad Proyecto y *blending* (NUEVO). Las intervenciones de apoyo presupuestario no están cubiertas por las Revisión ROM

- Revisión ROM de operaciones de *blending*
- Revisión ROM en fases iniciales
- Revisión ROM en fases de cierre

Para una descripción completa de los estándares metodológicos y operacionales de una revisión ROM, véanse los capítulos 4 y 5.

Revisiones ROM versus Evaluación

Las Revisiones ROM son diferentes de las evaluaciones. Las evaluaciones son revisiones en profundidad que ofrecen un análisis mucho más profundo y amplio. En casos específicos, una revisión ROM puede llegar a la conclusión de que es necesaria una evaluación de medio término para definir el alcance y las condiciones para reorientar una intervención (sin excluir la opción de abandonarla).



Apoyo al diseño de marcos lógicos y sistemas de monitoreo.

Con este nuevo servicio, los expertos ROM brindan apoyo técnico a las unidades y delegaciones para la formulación de lógicas de intervención y de las matrices de marcos lógicos relacionadas, así como para el diseño de sistemas de monitoreo e información de la intervención. Este apoyo puede asimismo facilitar el emparejamiento con los indicadores del EU RF, si fuera el caso. Este es un servicio que se brinda a la distancia, a través de llamadas telefónicas o videoconferencias (VC) entre el OM, el experto ROM a cargo y – si así lo solicita el OM – el IP. El producto de esta misión es un conjunto de documentos revisados que forman parte del contrato entre la Comisión y el IP (o el punto de arranque de la implementación, en el caso de que la revisión tenga lugar poco después de la firma del contrato).

Alcance:
Intervenciones
en modalidad
proyecto

Para una descripción completa de este nuevo servicio de los contratistas ROM, véase el capítulo 7.



Apoyo a la información sobre resultados en el nivel institucional y de intervención.

Dentro del ejercicio anual de información sobre resultados, los expertos ROM aseguran la codificación y el control de la calidad de los datos incluidos en los marcos lógicos de una muestra de intervenciones. A continuación, apoyan la integración de resultados de la intervención en el Marco de Resultados de la UE y brindan un apoyo indirecto a otros marcos de resultados, como los de los fondos fiduciarios, con el fin de asegurar la coherencia a la hora de integrar algunos de sus resultados en el EU RF.

Alcance:
Intervenciones en
modalidad proyecto,
operaciones *blending* y
apoyo presupuestario

Para una descripción completa del apoyo a la información sobre resultados, véase el capítulo 8.

¿Cuándo tiene lugar el servicio ROM?

El apoyo externo del ROM tiene lugar a lo largo del **ciclo de la intervención**, tal como se muestra en la figura de abajo.

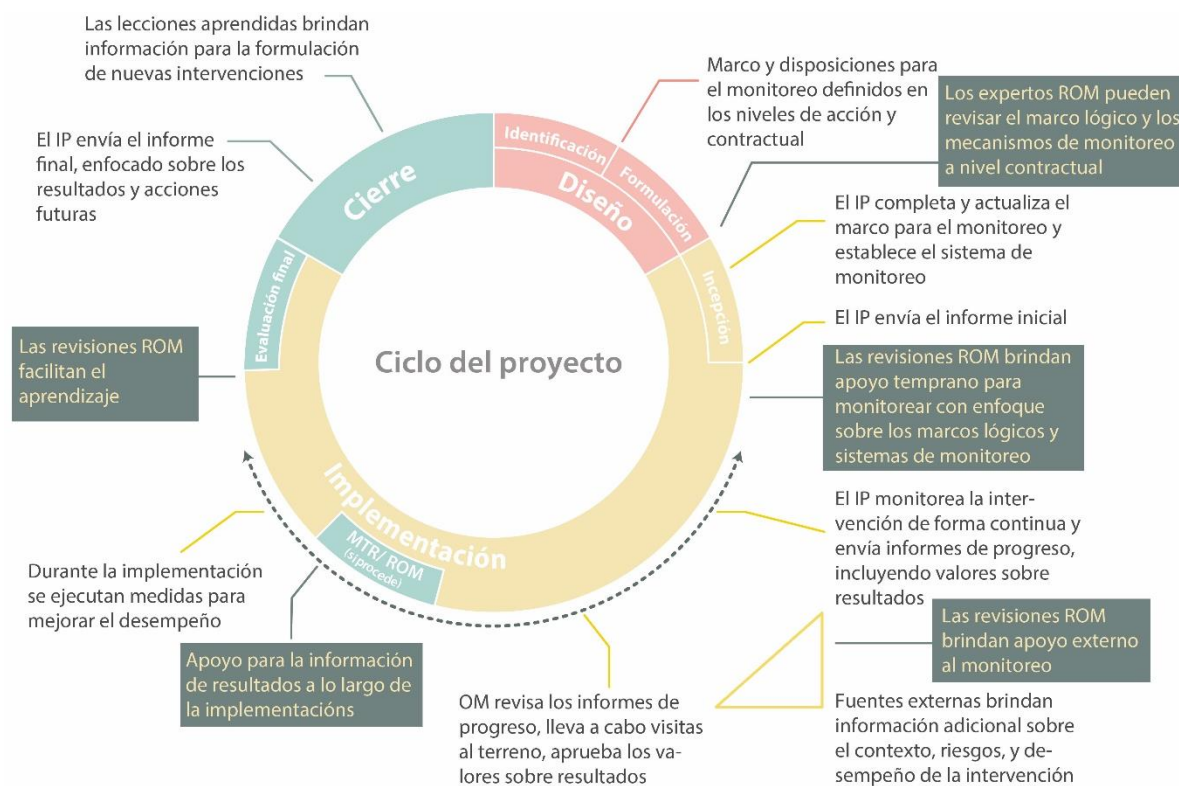


Figura 4. ROM a lo largo del ciclo de intervención

En la fase de diseño



Los expertos ROM apoyan a los OM en la definición de las lógicas de intervención y de los marcos lógicos; sugieren mejoras en los sistemas de monitoreo e información propuestos por los IP, y pueden brindar apoyo técnico ulterior si les es requerido. **Este es un servicio ROM nuevo, que se brinda según la demanda y a la distancia por parte de un grupo específico de expertos ROM. Como norma general, el apoyo se brinda antes del comienzo de la intervención.**

Durante las primeras etapas de la intervención



Como nuevo producto, se incluyen revisiones ROM sobre una muestra de intervenciones financiadas por la UE **en sus primeras etapas de implementación (entre el 3º o 6º mes y el 12º mes, dependiendo de la duración del proyecto)**. Se trata de revisiones ROM que persiguen solucionar potenciales debilidades en el diseño y retrasos en la implementación tan pronto como sea posible en el ciclo del proyecto, con el fin de asegurar una implementación ulterior más fluida. En esta fase, las revisiones ROM brindan un apoyo específico confirmando o actualizando las lógicas de intervención, produciendo marcos lógicos mejorados (incluidas las líneas de base y las

metas), revisando los sistemas de monitoreo del IP, valorando los riesgos y las medidas de mitigación, y refinando los calendarios de implementación de las actividades, con el objetivo de mejorar el desempeño de la intervención en los diferentes criterios de análisis.

En ulteriores etapas de la implementación



Según las necesidades, las revisiones ROM tienen lugar en los siguientes casos:

- Intervenciones que registran **problemas en su implementación**, según hayan sido identificadas a través de los sistemas de información internos de la Comisión. En este caso, la revisión ROM ayuda al OM a abordar los problemas principales, identificando las causas y las opciones para su solución, y brindando recomendaciones para su seguimiento.
- Otras intervenciones para las cuales la Comisión solicite revisiones ROM (**a la demanda**). Esto cubre intervenciones que no pudieron ser visitadas por el OM de la UE o para las cuales es necesario contar con una pericia sectorial no disponible en ese momento en la Delegación o en la sede.
- **Operaciones *blending*** en las que la Comisión identifica la necesidad de realizar una revisión ROM. Las revisiones ROM para las operaciones *blending* están limitadas a un número determinado cada año y se enfocan especialmente en el análisis del valor añadido de la contribución de la UE, así como en el desempeño de la intervención en términos de desarrollo socioeconómico.

Cuándo solicitar una Revisión

Las intervenciones no se monitorean a través de las revisiones ROM de manera regular y anual, sino cuando existe una **necesidad real de contar con una opinión experta externa** como apoyo al seguimiento regular de los servicios operacionales de la UE. Normalmente, las intervenciones están sujetas a una revisión ROM una vez en el curso de su ejecución. Se pueden hacer excepciones, sobre todo cuando una revisión ROM previa identificó problemas significativos en el desempeño, o si el monitoreo interno revela dificultades o problemas que se prolongan en el tiempo. Aquellos OM que soliciten una segunda revisión ROM para una misma intervención deben explicar las razones.

Con periodicidad anual



Cada año, los datos sobre los resultados de una muestra de intervenciones financiadas por la UE se codifican y se controla su calidad, como parte del ejercicio anual de información sobre resultados. El objetivo es asegurar la calidad de los datos de cara a la información institucional y las evaluaciones.

En dicho contexto, los contratistas ROM aseguran la codificación y controlan la calidad de los valores de los indicadores incluidos en los marcos lógicos de las intervenciones. Tales controles de la calidad incluyen, entre otros aspectos: asegurar que los últimos valores disponibles relacionados con los indicadores de los marcos lógicos estén codificados y documentados por fuentes de verificación;

verificar los cálculos de los valores del EU RF y asegurar que los indicadores están correctamente vinculados a un indicador del Marco de Resultados de la UE.

En la presente fase de transición hacia el pleno funcionamiento de OPSYS, este servicio ROM sienta las bases del seguimiento e información regular sobre los resultados por parte de los IP y OM a través de OPSYS²³.

Al final de la implementación



Las Revisiones ROM cuya finalidad sea apoyar la gestión del proyecto no deberían tener lugar durante los ocho meses finales de implementación de actividades, con el fin de permitir el tiempo suficiente para ejecutar las recomendaciones del experto. No obstante, en determinados casos una revisión ROM hacia el final de la implementación del proyecto puede ser de utilidad. En este caso, el enfoque será sobre las lecciones aprendidas y las recomendaciones para el futuro, en vista de la preparación de una fase subsiguiente.

Un esfuerzo conjunto para el seguimiento de resultados

The table below presents the main functions needed to ensure a focus on results in the EU external assistance, with related responsibilities, timing and rationale.

Actividad/ Servicio	¿Quién es responsable?	¿Cuándo se lleva a cabo?	¿Por qué es necesario?
Diseño de los marcos lógicos	OM de la UE24	En la fase de diseño	Para asegurar que la lógica de intervención es coherente y es una base sólida para el seguimiento e información sobre resultados.
Diseño de los sistemas de monitoreo	IP	En la fase de arranque	Para organizar un seguimiento e información adecuados sobre el desempeño y los resultados.
	IP	Proceso continuo	Para comprobar si la implementación marcha según lo planificado, y tomar las medidas correctivas necesarias cuando sea necesario. Para informar sobre los resultados.
Seguimiento interno	OM de la UE	Proceso continuo	Para dar seguimiento al progreso y al desempeño de cara a la dirección operacional, gestión contractual y administrativa. Para informar sobre el desempeño de la cartera de proyectos para la toma de decisiones estratégicas. Para informar sobre los resultados.

²³ En OPSYS, los OM tienen que permitir el acceso al IP/contratista principal (líder del consorcio) para el portafolio de intervenciones para las cuales fueron contratados. Una vez que el IP líder accede a la intervención, puede codificar la información en el marco lógico y enviarlo para su aprobación. Una vez aprobado, se codifican los valores actuales para monitorear el progreso. Esta tarea se puede delegar a un socio implementador/experto, pero el IP/contratante líder sigue siendo responsable del envío de los valores al gestor operativo. En aras de la armonización y mejora de la calidad de los indicadores utilizados en todos los marcos lógicos, OPSYS facilita el proceso sugiriendo indicadores "precodificados" a los gestores operacionales y socios implementadores.

²⁴ En las convocatorias de propuestas los marcos lógicos son diseñados por los solicitantes.

Actividad/ Servicio	¿Quién es responsable?	¿Cuándo se lleva a cabo?	¿Por qué es necesario?
Apoyo ROM para el diseño de marcos lógicos y sistemas de monitoreo		En la fase de diseño	Para apoyar la adopción de marcos lógicos y sistemas de monitoreo e información (propuestos por el IP) de calidad.
Revisiones ROM	Gestionados por DEVCO y NEAR en la sede; desempeñados por expertos ROM externos	En etapas iniciales de la implementación En la fase de implementación	Para mejorar los marcos lógicos y los sistemas de monitoreo. Para brindar recomendaciones para la gestión del proyecto y contribuir al aprendizaje.
Apoyo ROM a la información de resultados		Una vez por año	Para apoyar al ejercicio de información de resultados en los niveles de intervención e institucional. Para facilitar la rendición de cuentas y la comunicación de resultados.
Evaluación	En los niveles de intervención, país, sector, tema: gestionadas por los OM de la UE en las delegaciones / sede, ejecutadas por evaluadores externos	En momentos / hitos específicos: medio término, final, ex post	Para brindar recomendaciones para la gestión del proyecto basadas en análisis en profundidad. Para identificar lecciones aprendidas. Para la rendición de cuentas sobre resultados (impacto).
	Evaluaciones estratégicas: gestionadas por las unidades de evaluación de la sede, ejecutadas por evaluadores externos	Un número determinado de evaluaciones cada año, de acuerdo con un plan de trabajo plurianual	Para brindar insumos para la toma de decisiones estratégicas en los niveles país, sector o global, y en especial para la programación. Para la rendición de cuentas sobre el gasto público.

Tabla 1. Un esfuerzo conjunto para el seguimiento de resultados

3

ACTORES EN EL SISTEMA ROM

En este capítulo se describen los actores, la disposición organizacional y la estructura de dirección del sistema ROM

El grupo meta principal de los servicios ROM es el personal de la Comisión Europea, más concretamente:

- El personal operacional de las DG DEVCO y DG NEAR, tanto en la sede como en las delegaciones, a cargo del diseño y seguimiento de las intervenciones financiadas por la UE.
- Los servicios de las DG DEVCO y DG NEAR a cargo de informar sobre los resultados y de garantizar la rendición de cuentas, la transparencia y la comunicación a las partes interesadas (por ej.: Estados miembros, ciudadanos de la UE, otras instituciones de la UE o externas).
- La dirección de las DG DEVCO y DG NEAR.

Debido a que se fomenta una mayor atención a la calidad del diseño, la implementación y los resultados, los servicios ROM también benefician a los IP, países socios y beneficiarios de las intervenciones financiadas por la UE.

A lo largo del proceso del ROM, los contratistas interactúan con todas las partes interesadas, cada una de las cuales tiene un rol específico.

En las secciones siguientes se presentan los principales actores del sistema ROM. A continuación, se muestra una visión esquemática de los cambios introducidos en 2020.

¿Qué es nuevo?

- La gestión de los contratos ROM en la DG DEVCO ha sido centralizada y ahora forma parte del portafolio de DEVCO 04 – Evaluación y Resultados
- Las DG DEVCO y DG NEAR firman cada una dos contratos de servicios ROM
- Asia y el Pacífico, América Latina, el Caribe, y las intervenciones temáticas de gestión centralizada están ahora cubiertas por el mismo contrato
- Se ha reintroducido la categoría de experto *medium*
- Los expertos involucrados en el nuevo servicio de apoyo en el nivel de diseño provienen de un grupo específico y no pueden estar a cargo de la revisión ROM de la misma intervención

3.1 Partes interesadas de la Comisión

Unidades de Coordinación y equipos

Los servicios de la Comisión lideran el proceso de implementación y prestación de los servicios ROM. En especial, las unidades DEVCO 04 (Evaluación y Resultados) y NEAR A4 (MFF, Programación y Evaluación) son las responsables del sistema ROM y de la gestión operacional de los contratos ROM. Son las “unidades de coordinación ROM”, y así se denominan en el presente manual.

Para apoyar a las unidades de coordinación ROM, un contratista de aseguramiento de la calidad (QA, por sus siglas en inglés) es responsable de valorar la calidad de los productos de los contratistas ROM (para las revisiones ROM solamente) y de hacer recomendaciones de mejora. Las unidades de coordinación ROM en DEVCO y NEAR se benefician de la asistencia técnica brindada por otros contratistas externos, los cuales pueden estar involucrados de diferente manera en la coordinación y supervisión metodológica del sistema ROM, así como en actividades de aprendizaje. Los gestores operacionales de los contratos ROM y los consultores involucrados en la coordinación del ROM forman el **Equipo de Coordinación ROM**.

El rol del Equipo de Coordinación ROM incluye:

- La coordinación general del sistema ROM, incluyendo el lanzamiento del ejercicio, aprobación de la planificación, aprobación de los expertos, gestión de las desviaciones con respecto a los procedimientos regulares, y servicios ad hoc.
- Liderar todos los aspectos metodológicos y de aprendizaje relacionados con los servicios ROM, en coordinación estrecha con los representantes de las unidades temáticas y geográficas.
- Gestionar el aseguramiento de la calidad de todos los productos, incluso a través de la dirección del contrato correspondiente y la implementación de medidas correctivas.

El Equipo de Coordinación ROM organiza reuniones con regularidad con los contratistas ROM para clarificar y, cuando fuera el caso, adaptar las reglas del sistema ROM descritas en este manual.

El Equipo de Coordinación ROM interactúa con los contratistas para la gestión cotidiana de las actividades y los contratos. Aprueba el plan de trabajo ROM para los contratos bajo su responsabilidad, incluyendo los CV de los expertos propuestos para cada tarea. Asegura la coherencia metodológica entre todos los contratos y recibe todos los informes de ejecución y análisis consolidados. Debate con los representantes de los contratistas los hallazgos del QA, así como otros comentarios recibidos sobre los servicios y productos, y lleva a cabo una revisión anual del desempeño de los expertos.

El Equipo de Coordinación ROM interactúa con las unidades de la sede y con las delegaciones que reciben misiones y servicios a distancia del ROM, y con los OM y puntos focales de monitoreo y evaluación (M&E). Interviene en el caso de desacuerdo grave entre una Delegación o unidad y un experto / contratista ROM sobre los hallazgos presentados en un informe. En tal caso, se pueden solicitar servicios adicionales de QA.

Puntos Focales de M&E y Puntos Focales Blending

Cada Delegación y unidad operativa en la sede designa a un **punto focal de M&E**. En la sede, los puntos focales de M&E en las unidades temáticas y geográficas (regionales) se relacionan con proyectos cuya gestión está centralizada en sus servicios. Los puntos focales ROM *blending* en las unidades a cargo del *blending* en DEVCO y NEAR (actualmente DEVCO C3/C7 y NEAR A3), tienen un rol de asesoramiento en todas las revisiones ROM de tales operaciones en su DG, y facilitan la comunicación con las instituciones financieras (IFI e IFD) que las implementan.

Los puntos focales de M&E aseguran el flujo adecuado de la información y una buena coordinación entre todos los actores involucrados en las intervenciones que se beneficiarán de los servicios ROM.

Los puntos focales de M&E aseguran asimismo que los servicios prestados a sus equipos responden a las necesidades de manera eficiente.

Los OM

Los OM son miembros de los equipos de la Comisión (y de sus determinadas jerarquías) que gestionan y monitorean intervenciones financiadas por la UE. Pueden estar basados en la sede (para las intervenciones de gestión centralizada) o en las delegaciones (para acciones descentralizadas). Ellos son los beneficiarios directos de la mayoría de los servicios ROM, cuyos servicios solicitan, y contribuyen a los planes de trabajo de las misiones ROM, ofrecen orientación y conocimientos a los expertos, facilitan el contacto con los socios implementadores y otras partes interesadas, y brindan comentarios sobre los resultados de la misión.

3.2 Socios implementadores y otras partes interesadas

Socios Implementadores (IP)

Los IP son las entidades a cargo de la ejecución de las intervenciones financiadas por la UE. En tanto que actores clave, están involucrados en las revisiones ROM y en otros servicios ROM según lo requiera el OM. Se benefician de los servicios ROM en la medida en que son asesorados de cara a una mejor implementación de sus intervenciones.

Otras partes interesadas claves

Durante la preparación y ejecución de una revisión ROM, los contratistas y sus expertos deben consultar a otras partes interesadas claves. Entre ellos se incluyen los beneficiarios y otros actores en el área / sector de ejecución.

3.3 Contratistas ROM

Las DG DEVCO y DG NEAR han firmado dos contratos cada una para la ejecución de los servicios ROM bajo su supervisión.

En el marco de la DG DEVCO

Ambos lotes cubren intervenciones financiadas por el Fondo Europeo de Desarrollo (FED) y el Presupuesto General la Unión Europea.

LOTE 1: Asia y el Pacífico, América Latina, el Caribe, e intervenciones temáticas de gestión centralizada

El Lote 1 cubre:

- Intervenciones en Asia y el Pacífico (nacional, regional e intra-ACP).
- Intervenciones en América Latina y el Caribe (nacional, regional e intra-ACP).
- Intervenciones de gestión centralizada por parte de las direcciones temáticas y horizontales.

LOTE 2: África Subsahariana

El Lote 2 cubre:

- Intervenciones transferidas a las delegaciones de la UE en el África subsahariana (nacional, regional, intra-ACP).
- Intervenciones regionales gestionadas de manera centralizada por las direcciones geográficas de DEVCO que cubren África (actualmente D y E).
- Intervenciones temáticas transferidas a las delegaciones del África subsahariana.

En los términos de referencia se brinda una descripción más completa de la asignación de intervenciones en los dos lotes.

En el marco de la DG NEAR

Both lots cover interventions financed by the General Budget of the European Union.

Ambos lotes cubren intervenciones financiadas por el Presupuesto General de la Unión Europea.

LOTE 3: Región de la política de vecindad²⁵

El Lote 3 cubre:

- Intervenciones implementadas en la región de vecindad sur (Argelia, Egipto, Israel, Jordania, Líbano, Libia, Marruecos, Siria, Túnez y Palestina).
- Intervenciones implementadas en la región de vecindad este (Armenia, Azerbaiyán, Bielorrusia, Georgia, Moldavia y Ucrania).
- Intervenciones implementadas en la Federación de Rusia y Estados miembro de la UE

(Nacional, regional, interregional, y cooperación transfronteriza, ya sea de un único país o multi - país).

LOTE 4: Región de la ampliación

El Lote 4 cubre:

- Intervenciones implementadas en los países beneficiarios de la preadhesión (Albania, Bosnia y Herzegovina, Kosovo*, Montenegro, Macedonia del Norte, Serbia y Turquía).

(Nacional, regional y cooperación transfronteriza, ya sea de un único país o multi - país).

Responsabilidades principales

Los contratistas ROM de cada lote son responsables de brindar la pericia necesaria para ejecutar los servicios del sistema ROM, la gestión de la contratación de los expertos, formación y desarrollo, la logística de las misiones, el control de calidad de todo el proceso y sus productos, así como para

²⁵ N. del T.: En aras de la economía del lenguaje, se utiliza el término más conocido “región de vecindad”.

* La designación se hace sin perjuicio de las posiciones sobre el estatus, y en línea con UNSCR 1244/1999 y la Opinión de la CIJ sobre la Declaración de Independencia de Kosovo.

cualquier tipo de asistencia técnica ad hoc que pueda ser requerida por los servicios de la Comisión en el marco del contrato.

Los contratistas ROM participan en las reuniones habituales con el Equipo de Coordinación ROM.

Los contratistas ROM organizan, a sus expensas, **sesiones de formación – en persona o a distancia – para todos los expertos ROM** que están bajo su responsabilidad. Los programas y materiales elaborados por los contratistas deben estar en consonancia con los lineamientos²⁶ o el material de formación disponible de los servicios de la Comisión. La Comisión puede proponer material o paquetes de formación en temas diversos, sobre todo en asuntos relacionados con la información sobre los resultados y el apoyo en la fase de diseño de marcos lógicos y sistemas de monitoreo e información.

Los servicios de la Comisión pueden solicitar “informes especiales”, es decir, servicios adicionales a aquellos descritos en los términos de referencia de los contratos. Cualquier informe, análisis o misión de monitoreo adicional solicitados por los servicios de DEVCO y NEAR deberá ser aprobado por el Equipo de Coordinación ROM correspondiente y detallado en términos de referencia ad hoc. El equipo central del contratista apoyará al servicio concerniente de la UE a elaborar los términos de referencia. Éstos, que serán aprobados por el Equipo de Coordinación ROM, incluirán los objetivos principales del servicio a ser provisto, los resultados y productos esperados, el calendario y la descripción de los insumos necesarios (por ej.: persona/día, viajes, dietas, y locales) incluyendo los costes estimados relacionados. Tras la aprobación, el contratista asegurará que las tareas previstas en los términos de referencia sean ejecutadas, y comunicará con la necesaria antelación cualquier revisión que sea necesaria. El Equipo de Coordinación ROM aprobará cualquier producto antes de ser efectivamente entregado.

Ejemplos de informes especiales producidos recientemente:

- Estudio sobre los resultados de revisiones ROM de una selección de proyectos de un fondo fiduciario en 2017-2019.
- Informe sobre programas de cooperación transfronteriza (CBC).
- Presentación sobre la vinculación entre diseño y desempeño en una selección de proyectos.

Los contratistas producen informes de arranque, progreso y finales, tal y como se describe en sus respectivos contratos.

La tabla de abajo brinda información más detallada sobre las estructuras organizacionales de los contratistas, según los correspondientes términos de referencia y propuestas de licitación.

²⁶ En particular, los lineamientos provistos para las MQ en los anexos 2 y 3.

Estructura organizacional de los Contratistas ROM

Cada contratista ROM establece un **equipo central** de expertos a tiempo completo (220 días hábiles/año, expertos clave y no clave). Los equipos centrales consisten en una combinación de expertos sénior, medium y junior y asistentes de proyecto. La cantidad de expertos del equipo central en cada lote, su categoría, perfil y tareas, se encuentran detallados en las especificaciones técnicas de cada contrato.

La base operacional del equipo central está en Bruselas. Cada contrato establece la cantidad mínima de expertos que deben estar basados en dicha ciudad. Ello incluye al jefe de equipo, jefe de equipo adjunto, expertos junior y asistentes de proyecto. Otros miembros del equipo central pueden trabajar desde su hogar / oficina en sus lugares de residencia, siempre y cuando se garantice su presencia en Bruselas cuando sea requerido.

Los expertos del equipo central implementan los servicios ROM en sus áreas de pericia y son responsables de lo siguiente:

- La gestión global del contrato y la calidad de los servicios brindados (esta es la responsabilidad principal del jefe de equipo y de su adjunto).
- El control de calidad interno y la formación y transferencia de conocimiento a los expertos que no forman parte del equipo central.
- La elaboración de informes consolidados.

El **equipo central** trabaja conjuntamente, construyendo sinergias entre las respectivas áreas de responsabilidad con el fin de asegurar que todos los servicios ROM están efectivamente interrelacionados.

Al igual que en los contratos ROM anteriores, los expertos séniores lideran la implementación de los servicios ROM y se requiere que posean un perfil sólido en cooperación y desarrollo internacional, pericia técnica en uno o más sectores, y amplia experiencia en gestión de proyectos. Con el fin de renovar el equipo de expertos, el presente ciclo de contratos ROM reintroduce la categoría de expertos medium – con un mínimo de seis años de experiencia en cooperación al desarrollo.

El equipo central trabajará de manera estrecha con los expertos ROM, es decir los expertos asignados para la implementación de los servicios ROM que no sean llevados a cabo por el equipo central. Aquellos se desplazan desde sus lugares de residencia u oficinas.

En caso de requerimientos específicos, con base en términos de referencia ad hoc acordados con las unidades de coordinación ROM, los contratistas ROM pueden movilizar expertos en otros campos, los cuales contribuirán con la implementación de las actividades (por ej.: traductores, expertos en análisis de datos y estadísticas).

Todos los expertos no clave propuestos por el contratista deben ser aprobados por escrito por la autoridad contratante antes de comenzar a ejecutar sus trabajos.

3.4 Contratista del aseguramiento de la calidad del ROM

La DG DEVCO firma un contrato de servicios separado para llevar a cabo un aseguramiento de la calidad (QA) del proceso de revisiones ROM. El contratista QA apoya a la Comisión de cara a asegurar un alto nivel de calidad en todos los contratos. Dicho contratista analiza los productos de las

revisiones ROM y lleva a cabo “misiones sombra” y misiones en el terreno sobre una muestra de revisiones ROM acordada con los servicios de la Comisión. Pueden tener lugar servicios adicionales tales como estudios y talleres ad hoc. Los hallazgos del QA son la base para efectuar mejoras en el sistema ROM, si así fuera necesario.

Las funciones del contratista QA se describen en el capítulo 6.

3.5 Dirección

Los contratos ROM son dirigidos por la Unidad 04 de DEVCO “Evaluación y Resultados” y la Unidad A4 de NEAR. La Unidad R5 de DEVCO y la Unidad R4 de NEAR son responsables de los aspectos contractuales y financieros.

DEVCO 04 y NEAR A4 organizan **reuniones periódicas del Comité de Pilotaje del ROM** (conjuntamente, si fuera necesario). Con el fin de ejercer una dirección adecuada de los servicios ROM, dichas reuniones deberían tener una periodicidad mínima trimestral.

El objetivo de las reuniones del Comité de Pilotaje del ROM es dar seguimiento a la implementación del plan de trabajo del ROM y facilitar la cooperación estrecha entre todos los involucrados en el servicio ROM. Los participantes informarán sobre aspectos políticos, técnicos y contractuales en busca de asesoramiento o decisiones sobre – entre otros temas – actividades del proyecto, calidad y conformidad de productos, calendario, finanzas, comunicaciones, etc. Las reuniones son ejecutivas, siendo DEVCO 04 y NEAR A4 los servicios con la autoridad necesaria para establecer las agendas, la participación ad hoc, la elaboración de actas y la adopción de decisiones sobre la implementación del servicio ROM, así como para cualquier tema contractual.

La participación en las reuniones del Comité de Pilotaje del ROM es obligatoria para:

- El Equipo de Coordinación ROM y la dirección de las unidades de coordinación ROM.
- Los representantes designados de las direcciones geográficas y temáticas.
- La red de puntos focales de M&E de las direcciones geográficas y temáticas de DEVCO, en el caso de que sean diferentes de los mencionados en el punto anterior.
- Los contratistas ROM/equipo central (gestor del proyecto, jefe de equipo y su adjunto, etc.).

En determinados casos, las reuniones del Comité de Pilotaje ROM pueden asimismo estar abiertas a:

- El contratista QA.
- Los puntos focales de M&E de las delegaciones que estén disponibles a la hora/en el lugar de la reunión.
- Otros servicios de asistencia técnica que apoyen a la unidad de coordinación ROM.

En cualquier caso, la unidad de coordinación ROM comparte las actas aprobadas de la reunión del Comité de Pilotaje ROM con las partes mencionadas más arriba (participantes y participantes potenciales).

En la figura de abajo se esquematiza la dirección del sistema ROM:

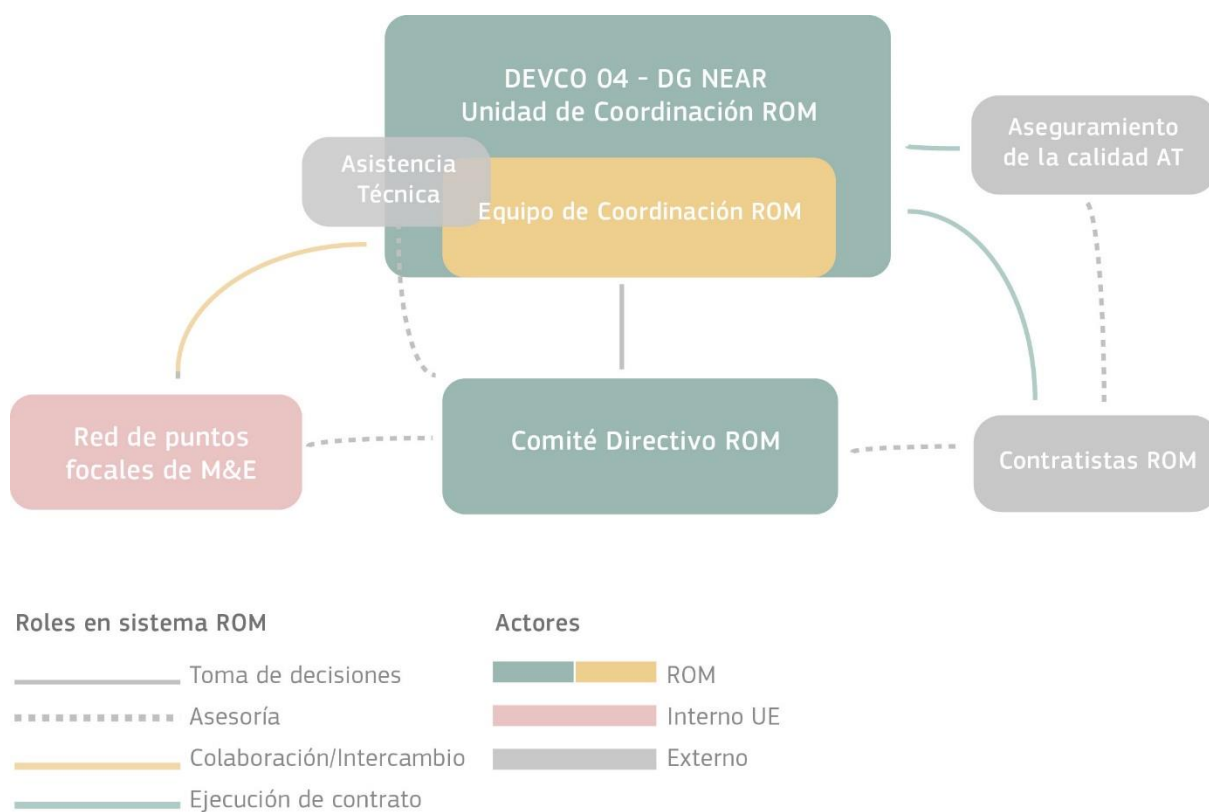


Figura 5. Dirección del sistema ROM

4

REVISIONES ROM

Este capítulo describe los principales servicios prestados en los contratos ROM: **las revisiones ROM de las intervenciones en marcha**. Cubre el proceso completo de revisión ROM y se centra en:

- La elaboración del **plan de trabajo**
- La **implementación** de las Revisiones ROM
- La **fase de elaboración de informes**, que termina con la entrega de la versión final del informe ROM a los servicios de la Comisión

Las intervenciones que se benefician de revisiones ROM son **intervenciones en marcha** que reciben el consejo externo de un experto en monitoreo, con experiencia sectorial relevante, con respecto a su desempeño actual o la base de su desempeño futuro (diseño coherente y sistema de monitoreo bien estructurado).

Las Revisiones ROM siguen un **proceso** suficientemente probado el cual se representa en la figura en la siguiente página.

El proceso para la planificación e implementación de las revisiones ROM se repite en cada ejercicio ROM. Éste consiste en varias fases que tienen lugar una vez al año, al principio (planificación) o al final (lecciones aprendidas) del año operativo, y las diferentes fases se repiten en cada una de las revisiones ROM (preparación, ejecución y elaboración de informe). Estas fases están descritas en las siguientes secciones.

Una visión general de los principales cambios introducidos en el proceso de las revisiones ROM en esta edición de 202 está descrita a continuación.

¿Cuáles son las novedades en las Revisiones ROM?

- Introducción de las revisiones ROM en las fases iniciales de (en una muestra representativa) y en las fases finales de implementación
- Simplificación de las “razones para solicitar el ROM”
- Estándares revisados para presupuestar las misiones
- Reintroducción de las misiones grupales
- Revisión de las preguntas de monitoreo y guía para responder a las MQ
- Revisión de las plantillas para la elaboración de informes y el control de calidad
- Los OM no tienen que codificar un plan de seguimiento en el Módulo ROM, aunque siguen siendo plenamente responsables del seguimiento de las recomendaciones de las revisiones ROM

Los anexos 1, 2 y 3 presentan las preguntas de monitoreo revisadas, la nueva guía para responder a las MQ en el caso de revisiones ROM estándar y la guía específica para las MQ de operaciones *blending* respectivamente. Las plantillas revisadas para la elaboración de informes (MQ e informe ROM) se presentan en el Anexo 4, mientras que el Anexo 5 recoge la nueva plantilla para buenas prácticas y lecciones aprendidas. Finalmente, las plantillas para el control de calidad interno de las revisiones ROM se encuentran en el Anexo 6.

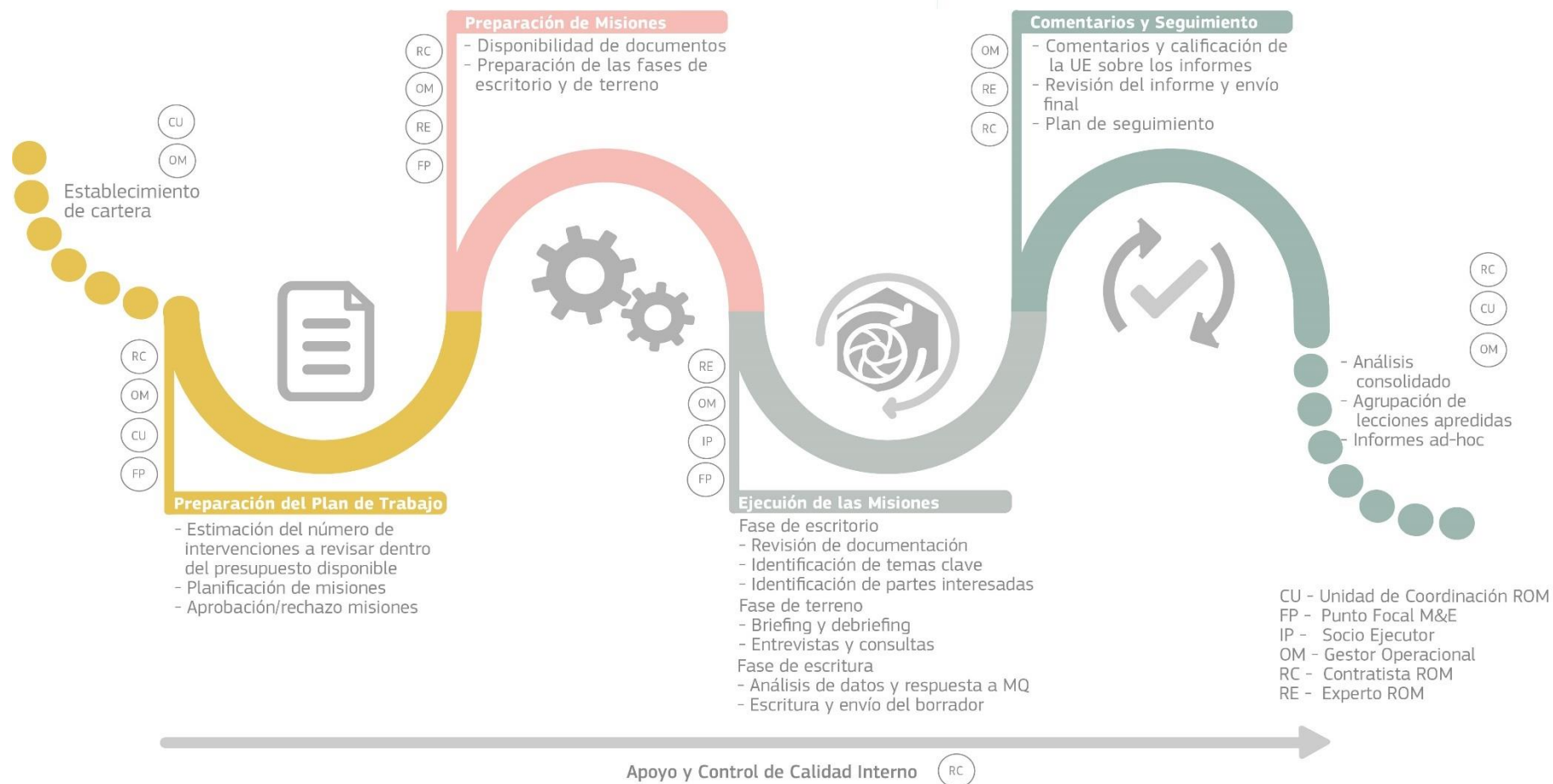


Figura 6. Proceso de Revisión ROM

Todos estos pasos requieren un esfuerzo conjunto por parte de los actores descritos en los capítulos anteriores:

- Los **OM** proporcionan información para planificar e implementar las misiones, así como orientaciones y comentarios;
- Los **puntos focales de M&E** facilitan el proceso a nivel de la Delegación o a nivel temático / geográfico en la sede;
- Los **contratistas ROM** asumen la planificación y organización de las misiones, así como el control de calidad de los productos;
- Los **expertos ROM** llevan a cabo las misiones de revisión ROM y elaboran los informes correspondientes;
- Los **socios ejecutores** contribuyen a la misión ROM y se benefician del ejercicio, lo cual les ayuda a mejorar el desempeño de sus intervenciones;
- Las **unidades de coordinación ROM** prestan apoyo para la implementación del ejercicio, aprueban las misiones y proporcionan orientaciones metodológicas y técnicas a través de los equipos de coordinación ROM.

En las siguientes secciones se describen las diferentes fases del proceso

4.1 La cartera de intervenciones sujetas a Revisiones ROM

El ejercicio ROM empieza con el establecimiento de una cartera de intervenciones para enviar a los contratistas ROM. Es un proceso interno que involucra a varios servicios de la Comisión, bajo la coordinación de las unidades de coordinación ROM, y que se realiza con el apoyo de sistemas de información cada vez más integrados. Se lleva a cabo una vez al año y consiste en: i) la preparación de una lista con todas las intervenciones gestionadas por las delegaciones y las unidades operativas de la sede; y ii) la selección de las intervenciones que serán monitoreadas (para las que se llevará a cabo una revisión ROM) con la indicación sobre las actividades internas de seguimiento e información.

Este proceso está respaldado por varios instrumentos informáticos. El Informe de Gestión de la Ayuda Exterior (IGAE) se utiliza como referencia para preparar la lista de las intervenciones que estarán sujetas al ROM. Con la información que contiene sobre el desempeño de las intervenciones (en particular los KPI 6 y 7), el IGAE también se utiliza para señalar cuándo es necesaria una revisión ROM. En DG NEAR, el Sistema de Información Gerencial (GIS) proporciona información adicional a través de una evaluación de riesgos sistemática. Por último, el Módulo ROM se utiliza para que la cartera de intervenciones sujetas a revisiones ROM esté disponible para los contratistas ROM y para apoyar en la preparación y ejecución del plan de trabajo. El Módulo ROM se integrará en las próximas versiones de OPSYS.

El Informe de Gestión de la Ayuda Exterior (IGAE)

A través del IGAE, los Jefes de las Delegaciones (y las Direcciones Generales de la sede) informan anualmente sobre el desempeño y los resultados logrados en la implementación de la ayuda exterior de la UE del año anterior. En el IGAE se calculan varios indicadores clave de desempeño (KPI por sus siglas en inglés) estándar. Para señalar las intervenciones con problemas y que potencialmente necesitan una revisión ROM se utilizan dos KPI, el KPI-6 y el KPI-7, a través de un sistema de puntuación tipo “semáforo” utilizado por los OM para informar sobre el desempeño de la intervención.

El primer semáforo (KPI-6) hace referencia a la siguiente pregunta: ¿Cuál es el nivel esperado de recursos programados que el proyecto podrá usar antes del final del proyecto (<75%: rojo; 75% - 90%: naranja; >90%: verde)? El segundo semáforo (KPI-7) hace referencia a las siguientes preguntas: 1. ¿Qué nivel probable alcanzarán los proyectos en términos de productos (<75%: rojo; 75% - 90%: naranja; >90%: verde)? 2. ¿Qué riesgo hay de que, independientemente de los productos alcanzados, los efectos del proyecto no se logren (alto: rojo; medio: naranja; bajo: verde)?

Se considera que una intervención presenta problemas de implementación y, por lo tanto, necesita una revisión ROM, si al menos uno de los dos KPI está marcado en naranja o rojo.

El IGAE también se utiliza para indicar las intervenciones para las que la Delegación/unidad operativa de la sede considera necesaria una revisión ROM, incluso aunque los dos KPI tengan un verde.

El OM responsable de la intervención ya no tiene que especificar en el IGAE los motivos para solicitar una revisión ROM y solo selecciona la opción sí/no en la herramienta IGAE.

La cartera de intervenciones sujetas a revisión ROM incluye cuatro categorías diferentes:

- Una **muestra representativa** de intervenciones financiadas por la UE en **fases iniciales de implementación**. Los servicios de la Comisión seleccionan la muestra de acuerdo con los procedimientos de muestreo que se describen en el Anexo 7. Para estas intervenciones, las revisiones ROM ayudan al OM a confirmar o actualizar la lógica de intervención y la matriz del marco lógico (incluidas las líneas de base y las metas), así como a revisar el sistema de monitoreo del socio ejecutor, evaluar los riesgos y las medidas de mitigación y ajustar la configuración de la implementación y el calendario de actividades con el objetivo de mejorar el desempeño de la intervención.
- Intervenciones para las que los sistemas internos de información (IGAE y GIS) de la Comisión indican que tienen **problemas de implementación**. En este caso, la revisión ROM ayudará al OM a abordar los principales problemas e identificar las causas y las diversas opciones para solucionar estos problemas, así como a hacer recomendaciones para acciones de seguimiento.
- Otras intervenciones para las cuales los servicios de la Comisión **solicitan** una revisión ROM. Esta solicitud puede justificarse por varias razones: por ejemplo, se puede solicitar una revisión ROM para intervenciones que los OM no han podido visitar o para aquellas para las que la pericia sectorial necesaria no está disponible a nivel de la Delegación / sede en un momento dado.

- **Operaciones *blending*** para las que la Comisión identifica la necesidad de una revisión ROM. En el capítulo 5 se proporciona más información sobre las revisiones ROM de las operaciones *blending*.

En la tabla que aparece a continuación se dan más detalles sobre las intervenciones que cada año se convierten en parte de la cartera ROM o se excluyen de ella:

Incluidas	Excluidas
<ul style="list-style-type: none"> ■ Intervenciones con al menos una bandera naranja o roja para el KPI-6 o el KPI-7; ■ Intervenciones con semáforos verdes, para las que la Delegación / unidad operativa de la sede solicita una revisión ROM; ■ Intervenciones en fases iniciales de implementación seleccionadas por la sede como muestra, independientemente del color del semáforo que presenten en el IGAE; ■ Operaciones <i>blending</i> e intervenciones del Fondo Fiduciario seleccionadas a través de un proceso interno de consulta; ■ Intervenciones en fases finales de implementación (menos de 8 meses para el final) para las que hay una solicitud justificada. Se trata de solicitudes específicas, no el resultado de retrasos en la implementación de las revisiones ROM. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Intervenciones que acaban de empezar pero que no se han incluido en la muestra de revisiones ROM para intervenciones en fases iniciales de implementación; ■ Intervenciones que están a punto de finalizar (menos de 8 meses para el final) y para las que no hay una necesidad justificada de una revisión ROM; ■ Intervenciones con un semáforo en naranja o rojo, para las que se ha llevado a cabo recientemente una evaluación intermedia o está programada en breve (la evaluación tiene prioridad); ■ Intervenciones con un semáforo en naranja o rojo para las que una revisión ROM sería improductiva, ya que los riesgos o razones de bajo rendimiento son bien conocidos, como en casos de guerra civil, desastres naturales u otras circunstancias.

Tabla 2. Características de intervenciones incluidas y excluidas de la cartera ROM

Una vez que se compila la cartera de intervenciones seleccionadas para el ROM, esta se comparte con los contratistas ROM y todos los actores involucrados en el ejercicio ROM a través del Módulo ROM. Las unidades de coordinación ROM importan al Módulo ROM:

- La lista de intervenciones IGAE con derecho a ROM, con las solicitudes para revisiones ROM;
- La lista de intervenciones del Fondo Fiduciario para las que se ha solicitado una revisión ROM.

Las revisiones ROM de las operaciones *blending* se gestionan fuera del Módulo ROM.

Una vez que se complete el desarrollo de las funciones de monitoreo e información en OPSYS, todas las acciones descritas anteriormente se llevarán a cabo a través de OPSYS.

4.2. El plan de trabajo de las Revisiones ROM

Los contratistas ROM son los encargados de preparar el plan de trabajo de las revisiones ROM, con el apoyo de los puntos focales de M&E y los OM (y su conocimiento de las intervenciones) y tras consultar a las unidades de coordinación ROM, que deberán aprobar cada misión.

La colaboración de las Delegaciones es esencial, sobre todo para la organización de las misiones grupales, que será la mayoría. Para evitar retrasos, en caso de ausencia del OM responsable de la intervención, los puntos focales de M&E actuarán como respaldo en el Módulo ROM.

En la siguiente figura se presenta una descripción general de los pasos principales para la preparación del plan de trabajo:



Figura 7. Fases del plan de trabajo

Identificación y solución de conflictos de interés a nivel del consorcio

Una tarea preliminar de los contratistas ROM es identificar cualquier conflicto de interés que pueda surgir al revisar el listado de intervenciones. Un conflicto de interés se da cuando un miembro del Consorcio ha participado en la preparación e implementación de la intervención para la cual se solicita una revisión ROM. Después de avisar a la unidad de coordinación ROM, el contratista ROM propondrá una solución para neutralizar el conflicto de interés, mediante la contratación de otro contratista ROM para realizar esta revisión. El contratista que presenta el conflicto de interés seguirá siendo

responsable de todas las acciones en el Módulo ROM, mientras que el contratista alternativo propuesto llevará a cabo la misión.

Estimación del presupuesto y elaboración del borrador del plan de trabajo

Tras un estudio documental preliminar, los contratistas deberán estimar el número de revisiones que pueden implementar dentro de su presupuesto y presentarán esta información dentro del período establecido de máx. **14 días hábiles**. Al mismo tiempo, enviarán los CV de los expertos a las unidades de coordinación ROM para su aprobación y codificarán las credenciales y el sector o los sectores de experiencia de los expertos en el Módulo ROM. Se podrán añadir expertos al Módulo ROM en un momento posterior.

La estimación del presupuesto se basa en:

- Las normas aplicables, tal y como se definen en las especificaciones técnicas anexadas a los contratos ROM;
- Se deberá solicitar y justificar cualquier desviación con respecto a estas normas.

Las visitas a terreno deberán organizarse de manera que las revisiones ROM se agrupen en la mayor medida posible y, al mismo tiempo, satisfagan las necesidades de los servicios involucrados. Las revisiones programadas en el plan de trabajo para un año a cualquier Delegación de la UE se llevarán a cabo en un máximo de dos visitas a terreno al año, excepto en casos debidamente justificados²⁷.

New

Los expertos no clave que realicen revisiones ROM pueden ser *sénior* o *medium*. En cualquier visita a terreno, el grupo de expertos propuesto por el contratista deberá consistir en una combinación de expertos *sénior* y *medium* (los expertos *medium* deberán suponer entre el 40% y el 60% del equipo). Se nombrará un jefe de misión encargado de dirigir la visita a terreno y coordinar el trabajo de los demás expertos ROM. El jefe de misión se encargará asimismo de llevar a cabo las sesiones informativas (*briefing* y *debriefing*) programadas en cada visita a terreno. El jefe de misión será en todos los casos un experto *sénior*.

Para cada intervención en un único país que no sean operaciones *blending* (incluidas las intervenciones regionales implementadas en un país²⁸) y para cada intervención en varios países, los contratistas ROM asignan preferiblemente **un experto ROM** —o un máximo de tres expertos ROM que cubran los distintos países. En este último caso, uno de los expertos tiene el rol de jefe de misión. En caso de necesidades específicas en términos de experiencia/pericia, los contratistas ROM propondrán una solución teniendo en cuenta esas necesidades.

²⁷ Para las unidades de la sede y las intervenciones gestionadas de manera centralizada, el límite de dos visitas a terreno no aplica, ya que el número de intervenciones sujetas al ROM es alto y no alcanzan el estado de implementación requerido al mismo tiempo.

²⁸ Cuando un proyecto tiene un objetivo general de alcance regional o subregional y sus productos se implementan en un solo país. Estos proyectos cubren, entre otros, el apoyo a instituciones y organizaciones regionales, como la Unión Africana, la Comunidad andina, la ASEAN, el Mercosur, la SAARC, la CEDEAO, la CEEAC y la UEMOA.

Al preparar el plan de trabajo, los contratistas ROM tendrán en cuenta la asignación de días estándar para revisiones ROM que figura en las tablas que aparecen a continuación.

Asignación de días	Intervenciones en un único país	Intervenciones en varios países (*)
Fase de escritorio	1.5	2.5
Fase de terreno (**) (incluyendo el tiempo de viaje y el <i>briefing</i> y <i>debriefing</i> con la DELEGACION o en la SEDE)	9	20
Fase de elaboración de informes y control de calidad (***)	2	4
Total días	12.5	26.5

(*) Se asignará un máximo de 3 expertos para la revisión ROM de intervenciones en varios países.

(**) Para las intervenciones en varios países, la norma general es un máximo de 4 países visitados durante 5 días hábiles cada uno.

(***) Estos días no incluyen el QC que lleva a cabo el experto en QC del contratista, sino solo el trabajo realizado por el experto ROM.

Tabla 3. Asignación de días para Revisiones ROM para intervenciones en un solo o en varios países

Los contratistas ROM pueden solicitar modificaciones con respecto a estas normas estándar, para casos específicos, como intervenciones en lugares particularmente remotos o dispersos o intervenciones en varios países para las que se necesiten más de cuatro viajes internacionales o se requieran días de trabajo adicionales para viajes internos complejos o para asistir a sesiones de *briefing* y *debriefing* en cada país. También se pueden considerar desviaciones para cubrir el tiempo de preparación adicional de los jefes de misión o para cubrir tiempo adicional para la elaboración de informes si se ha de elaborar una matriz de marco lógico completamente revisada (en caso de que lo solicite el OM) o para profundizar en las lecciones aprendidas a través de la nueva plantilla. Se considerará un cierto grado de flexibilidad en la aplicación de las normas estándar si las desviaciones se solicitan y justifican debidamente.

La preparación de los viajes y de las agendas de la misión, así como la investigación documental, no se incluyen en la carga de trabajo de los expertos ROM, sino que forman parte de las tareas del equipo central y de *backstopping* de los contratistas ROM.

Para las intervenciones de gestión centralizada, uno de los expertos del equipo central asistirá a las sesiones de *briefing* y *debriefing*, que no están incluidas en la asignación de días estándar. Para las intervenciones gestionadas por las Delegaciones, el jefe de misión (o el experto ROM en el caso excepcional de misiones individuales) lleva a cabo el *briefing* al comienzo de la misión en el terreno y el *debriefing* al final de la misión en el terreno; en este caso, se invita a los servicios de la sede a participar en estas sesiones por videoconferencia, utilizando las instalaciones de VC existentes.

Los expertos séniores del equipo central son los responsables del control de calidad interno. En casos debidamente justificados, expertos que no pertenecen al equipo central podrán realizar tareas de control de calidad, para lo que se requiere la aprobación previa de la unidad de coordinación ROM.

Asignación de días orientativa para expertos en QC de corto plazo que no pertenezcan al equipo central	Intervenciones en un solo país	Intervenciones en varios países
Control de calidad	1.5	2

Tabla 4. Asignación de días para control de calidad de revisiones en un solo en varios países

El presupuesto anual para las revisiones ROM se estima en función de las tendencias de los últimos años. El Módulo ROM clasifica automáticamente las intervenciones dando prioridad a aquellas con KPI rojos o naranjas (problemáticas) y aquellas con una mayor contribución de la UE. Si hubiera más demanda de revisiones ROM que el presupuesto disponible, el contratista ROM deberá alertar al Equipo de Coordinación ROM, que puede solicitar un resumen del tiempo dedicado a cada uno de los servicios ROM.

Al final de este paso, los contratistas ROM confirmarán el número de revisiones que se pueden llevar a cabo y esta información se compartirá con los demás actores a través del Módulo ROM.

Los OM o los puntos focales de M&E proporcionan información adicional

Una vez que la lista de revisiones confirmada por el contratista está disponible, se solicita a los OM que agreguen información complementaria sobre los siguientes aspectos:

- **Componente(s) que se deben visitar en el caso de intervenciones en varios países.** En el caso específico en el que se deban visitar más de 4 países, los OM explicarán el porqué
- **Fechas preferidas para la revisión ROM:** los OM indicarán a los contratistas ROM los plazos que mejor les convengan para que los tengan en cuenta cuando organicen la visita a terreno
- Información sobre **cuestiones de seguridad y protección**

También se podrá añadir la siguiente información:

- **Referencia CRIS relacionada:** los documentos CRIS adjuntos a dichos proyectos estarán automáticamente disponibles en la "Biblioteca CRIS" y los contratistas/expertos ROM podrán consultarlos
- **Datos de contacto** de los socios ejecutores para que el contratista ROM pueda empezar a organizar la misión a terreno
- Comentarios generales

Los OM o puntos focales de M&E tiene **14 días hábiles** para proporcionar información adicional.

Se selecciona a los expertos para las revisiones y se proponen las fechas de misión

A partir de este momento, los contratistas ROM pueden planificar las misiones específicas, asignar a expertos previamente aprobados y proponer las fechas de las misiones. Codifican esta información en el Módulo ROM. El periodo asignado para completar este paso es de hasta **14 días hábiles**. Los contratistas identificarán al experto en control de calidad encargado de apoyar la misión lo antes posible, a más tardar antes de la entrega del borrador del informe.

Los OM verifican que los expertos asignados no tengan conflictos de interés

Los contratistas proponen al experto más adecuado para cada intervención sujeta a revisión ROM entre los que estén disponibles. Si hubiera alguna preocupación, por ejemplo, en el caso de intervenciones para las que se requiere una experiencia muy específica (rara), los OM y los puntos focales de M&E pueden alertar a la unidad de Coordinación ROM, que informará a los contratistas al respecto.

Los OM y los puntos focales de M&E no aprueban ni rechazan el CV del experto propuesto en función de la calidad del CV, sino que proporcionan información sobre cualquier posible conflicto de interés de los expertos propuestos. Si es necesario, pueden alertar a la Unidad de Coordinación ROM sobre otras cuestiones que consideren relevantes con respecto al experto propuesto. La objetividad y la calidad de los juicios de los expertos ROM es crucial para la credibilidad del sistema. Por lo tanto, los expertos ROM no deben haber estado involucrados en la preparación o gestión de ninguna parte de la intervención monitoreada. En caso de dudas, la Unidad de Coordinación ROM puede compartir los CV de los expertos con la Unidad o Delegación correspondiente.

Los contratistas sustituyen a los expertos que presenten un conflicto de interés. Si no se da indicación alguna sobre la existencia de conflicto de interés **en 14 días hábiles**, se confirman los expertos (procedimiento de consentimiento tácito) y el coordinador ROM puede aprobar la misión.

Las unidades de coordinación ROM aprueban las revisiones ROM

Una vez que se hayan completado todos los pasos anteriores, las unidades de coordinación ROM pueden aprobar revisiones ROM en bloque o una por una, **dentro de un máximo de 14 días hábiles**. Para decidir si se aprueba o no una misión, las unidades de coordinación ROM tendrán en cuenta todos los elementos necesarios, en particular la asociación entre el experto y el sector de la intervención, así como cualquier cuestión planteada por el contratista o el OM (incluidos las cuestiones de seguridad) y cualquier desviación con respecto a las normas estándar del ROM.

4.3 Preparación de las misiones de Revisión ROM

En esta fase, los contratistas llevan a cabo los preparativos necesarios para las misiones. Descargan todos los documentos de proyecto disponibles y los ponen a disposición de los expertos a través del Módulo ROM. Proporcionan a los expertos las herramientas y la metodología necesarias para la revisión ROM, así como los contactos de los OM y los socios ejecutores. Los OM proporcionan documentos adicionales, si los hay, y preparan a las partes interesadas en terreno para la llegada de la misión ROM.

Preparación de la fase de escritorio

Los OM deben verificar que todos los documentos relevantes relacionados con la intervención bajo revisión estén disponibles en CRIS (o, en el caso de los informes de los socios ejecutores, que se archiven correctamente en Ares como archivos adjuntos a las facturas). Todos los documentos relevantes, incluidos los de las intervenciones que no están en CRIS (es decir, los fondos fiduciarios) deben estar disponibles para el contratista ROM a través del Módulo ROM **a más tardar tres semanas antes del inicio de la misión de revisión de ROM.**

La plantilla de las MQ incluye una tabla sobre fuentes de información. Los expertos ROM usarán la misma lista y marcarán los documentos que estaban disponibles. Hay que tener en cuenta que los documentos incluidos en la plantilla de las MQ no son necesariamente documentos distintos y, a veces, se incluyen o se adjuntan a otros documentos (por ejemplo, las disposiciones técnicas y administrativas generalmente se adjuntan al Acuerdo de financiación). Si faltan documentos clave, los expertos pueden solicitarlos al OM o al socio ejecutor antes del inicio de la misión en el terreno. Además, los expertos ROM generalmente tendrán acceso a documentos adicionales durante el transcurso de la misión en el terreno.

El contratista ROM guardará todos los documentos recopilados en terreno o que no estén disponibles en CRIS/Ares en una base de datos específica del contratista. Se deberán utilizar la siguiente nomenclatura para los archivos:

- Para documentos a nivel de decisión: "D" – Número de decisión – Título
- Para documentos a nivel de contrato: "D" – Número de decisión – "C" (número de contrato) – Título

Este archivo sirve para el control de calidad interno y el aseguramiento de la calidad por parte del contratista QA, que debe poder acceder a todos los documentos, así como para una consulta fácil si es necesario, en la discusión sobre el informe ROM. El archivo es propiedad de la Comisión. No está permitido que los contratistas y expertos ROM compartan documentos, en ningún momento durante o después de la finalización de sus contratos, con personas que no sean los expertos ROM, el contratista QA y el personal de la Comisión sin la aprobación previa de la Comisión Europea. Al final de su contrato, los contratistas ROM enviarán este archivo a la unidad de coordinación ROM.

Preparación de la fase de terreno

La tabla que aparece a continuación presenta los pasos necesarios para la preparación de la fase de terreno.

Actor	Desglose de tareas	Cuándo
OM	<ul style="list-style-type: none"> Subir documentación adicional del proyecto de manera oportuna en CRIS y poner a disposición otros documentos Anunciar el cronograma provisional de la misión a las partes interesadas clave Informar a las partes interesadas sobre los objetivos principales de una revisión ROM Comunicar los nombres de los expertos ROM a las partes interesadas clave Proporcionar los datos de contacto de los socios ejecutores y de otras partes interesadas clave a los contratistas ROM 	<p>A más tardar, 3 semanas antes de que comience la fase de terreno</p> <p>Idealmente, lo antes posible</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Asegurarse de que toda la documentación clave esté disponible para los expertos ROM 	<p>A más tardar, 3 semanas antes de que comience la fase de terreno</p>
Contratistas ROM	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar las indicaciones y plantillas apropiadas a los expertos ROM, incluyendo indicaciones sobre cuestiones de seguridad Actualizar la muestra de países que se visitarán, si es necesario, en base al análisis preliminar de los documentos disponibles para las intervenciones en varios países Organizar los primeros contactos con los expertos ROM y los servicios de la Comisión para programar reuniones antes del inicio de la fase de terreno 	<p>Una vez que la revisión ROM ha sido aprobada por el coordinador ROM</p>
Expertos ROM	<ul style="list-style-type: none"> Basándose en la revisión de los documentos del proyecto o programa, los expertos ROM identifican áreas específicas para recopilar información durante la siguiente fase Preparar un borrador de agenda de la misión 	<p>Durante la fase de escritorio</p>

Tabla 5. Preparación de la fase de terreno

En el Anexo 8 se presenta información específica sobre el “deber de cuidado” con respecto a la gestión de la seguridad y la protección.

Cuando sea necesario y posible, los servicios de la Comisión brindarán asesoramiento sobre la disponibilidad de medios de transporte, seguridad, apoyo para la emisión de visados y autorizaciones para viajes internos. También puede ser necesario aclarar lo antes posible si es apropiado aceptar el transporte por parte de los socios ejecutores a las oficinas del proyecto, los lugares en los que se ejecuta el proyecto o los grupos de beneficiarios para tenerlo en cuenta a la hora de preparar el borrador de agenda.

4.4. Ejecución de las misiones de Revisión ROM

Las misiones de revisión ROM se organizan en tres fases principales:

EJECUCIÓN DE REVISIONES ROM

- La **fase de escritorio**, que implica el análisis de la documentación y el marco lógico;
- La **fase de terreno**, en la que se consulta a las principales partes interesadas y se llevan a cabo las sesiones de *briefing* y *debriefing* con los OM;
- La **fase de elaboración de informes**, en la que el análisis cuantitativo y cualitativo de la evidencia recogida converge, con la orientación proporcionada por las MQ, en un informe ROM, que es el producto principal de la revisión ROM.



Cada revisión ROM toma aproximadamente 3 meses, incluido el control de calidad interno y los comentarios de los servicios de la Comisión sobre el borrador y la versión final del informe ROM.

Durante la implementación de las fases de escritorio y terreno, los contratistas ROM brindan apoyo técnico y metodológico a los expertos ROM.

La fase de escritorio

Debidamente preparada por los contratistas ROM, esta fase permite a los expertos ROM:

- **Revisar toda la documentación**, incluida la lógica de intervención reflejada en los marcos lógicos más recientes, los planes de implementación, los recursos asignados y el presupuesto, todos los informes de progreso de los socios ejecutores y los informes de progreso internos del OM, cualquier informe ROM previo y evaluaciones de medio término;
- **Identificar cuestiones clave** que deberán abordarse durante la fase de terreno de las revisiones ROM para responder a las MQ;
- **Identificar a las partes interesadas clave** que se deberán consultar durante la fase de terreno para incluirlas en la agenda de la misión;
- **Preparar el briefing** desarrollando una lista preliminar de preguntas específicas que los expertos consideren útiles para formular a los OM, los socios ejecutores y otras partes interesadas.

Los expertos ROM recopilan todos los documentos relevantes, tales como los documentos de acción, los marcos lógicos y presupuestos (normalmente en anexo al acuerdo contractual) y la planificación de las actividades incluida en los planes de implementación e informes de progreso de los socios ejecutores y los OM, incluida el plan de acción del proyecto relativo a la visibilidad y la comunicación. En el caso de una intervención seleccionada por una convocatoria de propuestas, los expertos ROM analizan las directrices para la convocatoria de propuestas, así como la nota conceptual, el informe de evaluación y las conclusiones de la evaluación de la fase de evaluación de propuestas.

Al revisar la documentación, los expertos ROM deben prestar atención al hecho de que las intervenciones a nivel de decisión pueden consistir en varios contratos.

Los expertos ROM deben tener en cuenta la política y el contexto en el que se ha desarrollado una intervención para analizar su relevancia. Los análisis de país, cuando sean necesarios, están disponibles en diferentes fuentes, como la UE, los bancos de desarrollo regional (BAsD, BAfD, BID), el PNUD (informe sobre desarrollo humano) y otras agencias de la ONU y centros de estudios. Los expertos ROM también deben tener en cuenta el vínculo entre la intervención y el documento de programación geográfica o temática que la cubre.

La lógica de intervención y el análisis del marco lógico

Un paso clave de la fase de escritorio es el análisis de la lógica de intervención tal y como se resume en el marco lógico. Esto es especialmente importante si la revisión ROM se lleva a cabo en la etapa inicial de implementación y su objetivo principal es mejorar el marco lógico y los futuros sistemas de monitoreo. El experto ROM debe consultar las plantillas de marco lógico utilizadas para los documentos de acción y los contratos después de 2015, así como las indicaciones específicas que se proporcionan en el Capítulo 7 de este manual, con el respectivo anexo metodológico sobre cómo verificar la calidad de un marco lógico y recomendar mejoras. Durante esta fase, el experto redacta respuestas preliminares a las preguntas de monitoreo (MQ) relevantes que hacen referencia al monitoreo, la evaluación y el aprendizaje, así como las secciones respectivas del informe ROM.

El marco lógico se analiza primero durante la fase de escritorio. Se preparan sugerencias de mejoras para su posterior discusión con el OM

Cuando la implementación se delega en agencias que tienen sus propias metodologías de gestión del ciclo del proyecto (por ejemplo, las agencias de la ONU), puede que los marcos lógicos tengan distintos formatos y utilicen una terminología diferente. En este caso, los expertos ROM deben asegurarse de que todos los elementos clave de la plantilla de la UE estén bien identificados y tenerlos en cuenta para sacar conclusiones de la revisión.

Cuando no hay marco lógico o es de mala calidad, los expertos ROM preparan sugerencias concretas para su elaboración/mejora, que se discutirán con el OM durante la fase de terreno, lo que posiblemente conduzca al final de la revisión a la elaboración de una matriz de marco lógico revisada si así lo solicita el OM y de común acuerdo con el OM y el socio ejecutor.

El análisis de los informes de progreso de la implementación

Los socios ejecutores elaboran informes periódicos de progreso, trimestral, semestral o anualmente, según las disposiciones de su contrato. La calidad de estos informes difiere, lo que en algunos casos obliga a los expertos ROM a indagar más en profundidad para obtener información relevante. Los informes de progreso de la implementación incluyen el cronograma de actividades y recursos del período anterior al informe y el cronograma de actividades y recursos provisionales para el siguiente período. Otra fuente importante de información son los documentos internos, incluidos los informes redactados por los OM.

Los expertos ROM revisan el progreso real de las actividades, en contenido y tiempo, y el uso de los recursos, en cantidad y tiempo, con respecto a lo que se había planificado y analizan si se corresponde además con lo que se necesita realmente. Los informes de progreso que incluyen datos estructurados y agregados en base al marco lógico son los más útiles. Cuando los datos no están agregados, los expertos ROM tendrán que consolidar los datos producidos durante cada período, analizando todo el conjunto de informes de progreso a su disposición para obtener la visión general necesaria, garantizar un análisis sólido y sacar conclusiones. Estos análisis constituyen una parte esencial de las revisiones ROM y por ello se inician durante la fase de escritorio. En caso de que la intervención se haya desviado del cronograma de actividades y el uso de recursos, los expertos ROM identifican áreas/puntos específicos que se discutirán con el OM y los socios ejecutores durante la fase de terreno, con el fin de realizar un análisis completo y dar recomendaciones para acciones correctivas en las secciones correspondientes de las MQ y el informe ROM.

La fase de terreno

La fase de terreno de una revisión ROM comienza con un *briefing* con la Unidad o Delegación a cargo de la intervención, continúa con reuniones bilaterales o sesiones grupales con las partes interesadas clave de la(s) intervención(es) revisada(s) y termina con un *debriefing* con la Unidad o Delegación.

A continuación, se presenta una tabla que resume el formato que deben seguir las sesiones de *briefing* y *debriefing*:

Tipo de intervención	Ubicación	Momento del <i>briefing</i>	Momento del <i>debriefing</i>	Asistentes
Para intervenciones en un solo país gestionadas por Delegaciones	Delegación	El primer día de la fase de terreno de la revisión ROM	El último día de la fase de terreno de la revisión ROM	Experto ROM y OM (o punto focal de M&E o cualquier otro miembro del personal de la Delegación), así como cualquier otra parte interesada clave cuya participación la Delegación considere relevante
Para intervenciones en varios países gestionadas por delegaciones	Delegación	El primer día de la fase de campo de revisión de ROM	El último día de la fase de campo de revisión de ROM	Experto ROM y OM, así como cualquier parte interesada clave cuya participación considere relevante la Delegación
	En cada país	El primer día de la visita al país-componente	El último día de la visita al país-componente	Experto ROM y principales partes interesadas en cada país-componente, siendo la Delegación invitada sistemáticamente
Para intervenciones gestionadas de manera centralizada	Sede	Varios días antes de la fase de terreno del experto ROM	Varios días después de la fase de terreno del experto ROM y antes de la entrega del borrador los productos ROM	El jefe de equipo o el jefe adjunto del contratista ROM o, en casos debidamente justificados, el experto ROM o el experto encargado del equipo central y el OM

Tipo de intervención	Ubicación	Momento del <i>briefing</i>	Momento del <i>debriefing</i>	Asistentes
	En el país	El primer día de la visita al país-componente	El último día de la visita al país-componente	Experto ROM y principales partes interesadas en cada país-componente, siendo la Delegación invitada sistemáticamente

Tabla 6. Formato de *briefing* y *debriefing*

Los servicios de la Comisión pueden invitar a los socios ejecutores a su total discreción. Cuando se realizan varias revisiones ROM al mismo tiempo, se pueden prever *briefings* conjuntos. Sin embargo, la posibilidad de tener *briefings* separados se debe tener en cuenta al organizar la agenda del jefe de misión.

Para los proyectos implementados juntamente con uno o más Estados miembros de la UE, los expertos ROM también deben analizar el nivel de coordinación entre los socios ejecutores europeos y reflexionar específicamente sobre la eficiencia, la eficacia y el valor agregado de la implementación conjunta.

Briefing

Los *briefings* al comienzo de la fase de terreno son esenciales a la hora de aclarar la configuración de las revisiones. Se utilizan para proporcionar indicaciones a los expertos ROM sobre el contexto de intervención, las partes interesadas clave, el progreso o la falta del mismo, cualquier cambio introducido, así como aspectos/áreas específicas de interés para las revisiones. El conocimiento del OM de las intervenciones será instrumental para pulir las necesidades de información que el experto haya identificado durante la fase de escritorio.

La siguiente tabla detalla el papel de cada actor en el *briefing*:

Actor	Lista de verificación para el <i>briefing</i>
OM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recapitular las razones y el propósito de las revisiones ROM ▪ Introducir otros elementos de contexto que sean importantes para los expertos (cambios en el equipo de implementación, reorganización en la organización del beneficiario, nuevos desarrollos en el sector y calidad del diálogo político y la coordinación entre donantes, etc.) ▪ Informar sobre el seguimiento de las recomendaciones de ROM o evaluaciones anteriores ▪ Informar sobre el estado de posibles enmiendas futuras a los contratos relevantes ▪ Revisar con los expertos ROM los documentos clave que se consultarán y garantizar su disponibilidad ▪ Subrayar temas de especial interés que sean relevantes para la revisión ROM y enfatizar los puntos específicos que deben analizar los expertos ROM ▪ Informar a los expertos ROM sobre las fases previas de la intervención o cualquier apoyo complementario que se considere importante para la revisión ROM ▪ Proporcionar un resumen del progreso en base a los puntos de referencia e indicadores, sus fortalezas y debilidades en términos de resultados ▪ Comunicar los últimos eventos importantes relacionados con la intervención, como medidas de mitigación que se hayan tomado o esfuerzos específicos de seguimiento y monitoreo interno que se hayan implementado

Actor	Lista de verificación para el briefing
Experto ROM jefe de equipo / Experto del equipo central (para intervenciones centralizadas)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer una fecha para el debriefing y definir su formato, así como la oportunidad de incluir la participación del socio ejecutor y cualquier parte interesada clave ▪ Verificar con el OM si cuentan con la última actualización de la documentación ya proporcionada durante la fase de escritorio ▪ Solicitar cualquier aclaración necesaria al OM con respecto a las revisiones ROM ▪ Compartir las primeras impresiones sobre la calidad del marco lógico de la intervención ▪ Conversar con el OM sobre cómo la revisión ROM puede agregar valor en términos de apoyo a la gestión de intervención ▪ Compartir con el OM cómo pretender organizar las visitas en terreno y proporcionar un resumen rápido de la logística para garantizar el equilibrio adecuado entre el tiempo de viaje y las visitas a la intervención, así la debida consideración a cuestiones de seguridad
OM & Experto ROM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Para intervenciones en una etapa inicial de implementación:</i> identificar el propósito específico de la revisión ROM, por ejemplo, si el objetivo es fortalecer el marco lógico o apoyar el establecimiento de un sistema de monitoreo ▪ <i>Para intervenciones que tienen problemas:</i> establecer el propósito específico de la revisión ROM, por ejemplo, si el objetivo es identificar o confirmar cualquier solución preliminar a problemas que hayan surgido durante la implementación ▪ <i>Para intervenciones no visitadas por la DUE los servicios de la sede en el año en curso,</i> identificar las razones y preocupaciones que están detrás de la solicitud de una revisión ROM ▪ <i>Para las intervenciones en la etapa final de implementación,</i> establecer el propósito específico de la revisión ROM, por ejemplo, si se programa una segunda fase o si se deben identificar elementos específicos de innovación para transferirlos a otras intervenciones que se estén preparando en el país ▪ Revisar juntos quién participará en la fase de terreno y si son necesitan otras reuniones aparte de las que se han programado durante la fase de escritorio con los socios ejecutores, partes interesadas clave y los beneficiarios ▪ Acordar/confirmar con el OM si se acepta el transporte ofrecido por el socio ejecutor a las oficinas del proyecto, a los lugares de ejecución o a los grupos de beneficiarios

Tabla 7. Lista de verificación para el briefing

Después del *briefing*, los expertos ROM:

- Estudian las notas tomadas durante el mismo si ha sido el jefe de equipo u otro miembro del equipo central los que han asistido en la sede, en el caso de intervenciones gestionadas de manera centralizada.
- Finalizan su itinerario para las visitas y entrevistas, teniendo en cuenta las limitaciones logísticas y el presupuesto provisional proporcionado por el contratista ROM antes de comenzar la fase de terreno (para transporte/combustible, alojamiento, salas de reuniones, etc.).
- Confirman las entrevistas con todas las partes interesadas cuando sea necesario.
- Finalizan las preguntas específicas, complementarias a las MQ, que plantearán a las partes interesadas en función de los elementos obtenidos en el *briefing* o través de las notas informativas.

Si no se hubieran podido fijar todas las reuniones con las partes interesadas antes de la fase de terreno, el OM o el socio ejecutor pueden ayudar a los expertos ROM a organizar estas reuniones.

Visitas a terreno y entrevistas

Los expertos ROM adaptan las visitas a terreno dependiendo de la naturaleza de la intervención. Durante las visitas, los expertos se reúnen con las partes interesadas clave y verifican la calidad de los productos. Lo más importante es:

- Recabar y confirmar información creíble sobre el progreso con respecto a los resultados esperados (productos y efectos), así como su calidad y sostenibilidad;
- Recabar y confirmar información creíble sobre problemas que hayan surgido y las posibles soluciones;
- Asegurarse de que los intercambios con las partes interesadas sean significativos para el propósito de la revisión, teniendo en cuenta tanto como sea posible sus puntos de vista y opiniones.

En un sentido más amplio, las visitas a terreno sirven para recabar evidencias.

Como regla general, es importante interactuar con los beneficiarios finales sin la presencia de los socios ejecutores para obtener información sobre los efectos de la intervención en sus vidas y comportamientos: las reuniones con pequeños grupos de beneficiarios finales pueden proporcionar información sobre el acceso a los servicios o productos que se proporcionarán/obtendrán durante el proyecto. Sin embargo, en algunos casos, la presencia de los socios ejecutores es aconsejable para superar la reticencia o la timidez de los beneficiarios a la hora de hablar en presencia del experto ROM. En otros casos, entrevistar a las mujeres por separado de los hombres puede alentarlas a hablar más libremente.

Los expertos ROM pueden visitar grupos de la sociedad civil y autoridades locales, incluso si no están directamente involucrados. Compartir información con ellos puede ser una valiosa fuente adicional de información sobre lo que está sucediendo dentro de un entorno más amplio alrededor de la intervención. Además, si bien una intervención puede ser implementada por un socio ejecutor institucional específico o beneficiarlo, puede haber otras agencias gubernamentales que trabajen en campos relacionados o complementarios y que recopilen información relevante para la revisión. Por ejemplo, los departamentos de finanzas y planificación y las oficinas nacionales de estadística pueden tener información que puede complementar los datos recopilados a través de sistemas de monitoreo interno.

Los expertos ROM se reúnen con donantes, aparte de la UE, que estén activos en el mismo sector para evaluar las interacciones de la intervención con sus iniciativas o identificar un posible seguimiento después del final de la intervención.

Las entrevistas se realizan por separado con la Autoridad Nacional (cuando corresponda), los socios ejecutores, otras partes interesadas clave —incluidos los donantes y los Estados miembros que trabajen en el mismo sector— y los beneficiarios directos. Es preferible realizar entrevistas de forma individual para evitar posibles “sesgos”. Es conveniente también analizar una muestra de los productos en diferentes ubicaciones.

El objetivo principal de todas las entrevistas es obtener las reacciones y sugerencias de las partes interesadas clave que puedan confirmar, refutar o completar la información ya recopilada sobre la intervención durante la fase de escritorio y el *briefing* con la Delegación o el personal de la sede. Los

expertos ROM deben establecer una lista de los nombres y puestos de todas las partes interesadas clave y confirmar con el OM y a través de contactos y entrevistas que la lista esté completa.

Si se considera necesario y es factible, los servicios de la Comisión continúan brindando asesoramiento sobre la disponibilidad de medios de transporte, sobre cuestiones de seguridad y sobre autorizaciones de viajes internos. Aunque la Comisión no es responsable de la seguridad de los expertos ROM, deben garantizar que los expertos reciben asistencia y asesoramiento a este respecto durante toda la misión.

Si los OM acompañan a los expertos ROM durante las consultas con las partes interesadas, no deben interferir en el trabajo de los expertos y deben, en la medida de lo posible, adoptar un papel de observadores.

Los expertos ROM mantendrán siempre una actitud profesional y respetuosa. No ofrecerán sus servicios profesionales y no aceptarán regalos de las partes interesadas. Pueden aceptar el transporte a las oficinas del proyecto, a los lugares de implementación o a los grupos de beneficiarios si se acuerda de antemano con el OM. Los expertos ROM deben asegurarse de recordar brevemente y, cuando sea necesario, aclarar los objetivos de la revisión ROM para evitar que las partes interesadas tenga una percepción errónea del ejercicio, ya que a menudo las revisiones ROM se confunden con auditorías o evaluaciones. También deben recordar que los hallazgos, conclusiones y recomendaciones son responsabilidad exclusiva de los contratistas ROM y no necesariamente reflejan los puntos de vista de la UE, y que la implicación posterior de las partes interesadas seguirá siendo responsabilidad del OM. Para todos los servicios ROM, los expertos ROM también deben ser muy claros con respecto a la distribución de los informes, que es responsabilidad de los servicios de la Comisión.

Los expertos ROM deben poder comunicarse con el contratista ROM en cualquier momento de la misión para solicitar asesoramiento o *backstopping* técnico.

Debriefing

El *debriefing* se lleva a cabo después de las consultas con las partes interesadas. Idealmente, se puede organizar un *debriefing* separado con cada una de las partes interesadas clave, pero teniendo en cuenta las limitaciones de tiempo, los servicios de la Comisión podrían considerar la posibilidad de invitarlos a una reunión conjunta. Los expertos ROM deben asesorar al OM antes del *debriefing* en caso de que haya cuestiones delicadas que debieran discutirse en un entorno confidencial. En tales casos, el OM debería celebrar un *debriefing* separado con el experto ROM.

Si se prevé un *debriefing* conjunto, este no debe convertirse en un foro para desarrollar un análisis consensuado de la revisión, sino que servirá principalmente para aclarar problemas y corregir errores factuales. En cualquier caso, el OM facilita y modera los intercambios con los expertos ROM y las partes interesadas clave, respetando la independencia de los expertos. En el caso de intervenciones gestionadas de manera centralizada, el *briefing* o *debriefing* conjunto solo será posible a través de una conferencia telefónica.

La siguiente tabla detalla el papel de cada actor en el *debriefing*:

Actor	Lista de verificación para el <i>debriefing</i>	Cuándo
Experto ROM con OM	<ul style="list-style-type: none"> Reunirse, cuando sea necesario, con la sección de Contratos y Finanzas para analizar la viabilidad de las recomendaciones presentadas al OM y luego redactadas en los informes ROM. 	Antes del <i>debriefing</i>
Experto ROM o jefe de equipo / experto del equipo central (para las intervenciones centralizadas)	<ul style="list-style-type: none"> Presentar los hallazgos preliminares más significativos, los problemas encontrados y las soluciones adoptadas para recopilar datos en el terreno, así como las recomendaciones preliminares para acciones futuras Presentar una instantánea de las fortalezas y debilidades y, si es posible, las conclusiones y recomendaciones preliminares 	Durante el <i>debriefing</i>
OM	<ul style="list-style-type: none"> Enriquecer o aclarar el análisis presentado por los expertos ROM o el jefe de equipo o los expertos del equipo principal Tomar nota del análisis de los expertos ROM sobre los temas específicos de interés identificados durante el <i>briefing</i> Discutir las conclusiones y recomendaciones preliminares de los expertos Aclarar cualquier área de interés o duda para la siguiente fase de elaboración de informes 	Durante el <i>debriefing</i>

*Tabla 8. Lista de verificación para el *debriefing**

La fase de elaboración de informes

La elaboración de informes comienza ya durante las fases de escritorio y terreno con el análisis del marco lógico, las respuestas preliminares a las preguntas de monitoreo relevantes y la redacción de las secciones relevantes del informe ROM. El núcleo de la fase de elaboración de informes tiene lugar después del final de la misión en el terreno y se completa en de los 14 días naturales posteriores. Implica una serie de análisis que conducen a la elaboración del **informe ROM** acompañado de las respuestas a las **MQ** y el registro de las lecciones aprendidas.

Todos los productos deben seguir las plantillas estándar presentadas en los anexos 4 (informe ROM y MQ) y 5 (opcional - para lecciones aprendidas). Los contratistas y expertos ROM se descargan las plantillas del informe ROM y las MQ del Módulo ROM, que se completan automáticamente con información clave. Los expertos ROM utilizan listas de verificación para el control de calidad y los expertos en control de calidad redactan un informe interno de control de calidad para cada misión (ver párrafo 5: “Control de calidad interno”).

Los expertos ROM redactan el informe ROM con sus hallazgos justificados sobre cada criterio de

3 productos claves:

- Informe ROM
- Preguntas de monitoreo (MQ)
- Registro de lecciones aprendidas

Según plantillas estándar actualizadas

monitoreo evaluado, así como sobre las cuestiones transversales. También proporcionan un conjunto de recomendaciones prácticas que se convierten en un plan de seguimiento para la revisión. El informe no debe exceder las siete páginas en total y también se proporciona un límite orientativo de palabras por sección. Los informes deben redactarse en uno de los siguientes idiomas: francés, inglés, español o portugués. El experto ROM entrega la lista de verificación del control de calidad como un archivo adjunto al informe, utilizando la plantilla proporcionada en el Anexo 6.

Para las intervenciones en varios países, el experto ROM redacta un informe ROM y unas MQ que cubren todos los componentes. Como regla general, los expertos ROM redactan además unas MQ para cada país visitado; sin embargo, esto puede ser flexible en función de la naturaleza de la intervención y de las necesidades del OM.

En el cuadro siguiente, se presenta una descripción general de las tareas principales y el marco de tiempo correspondiente para completar la elaboración de informes y obtener la aprobación de los productos.

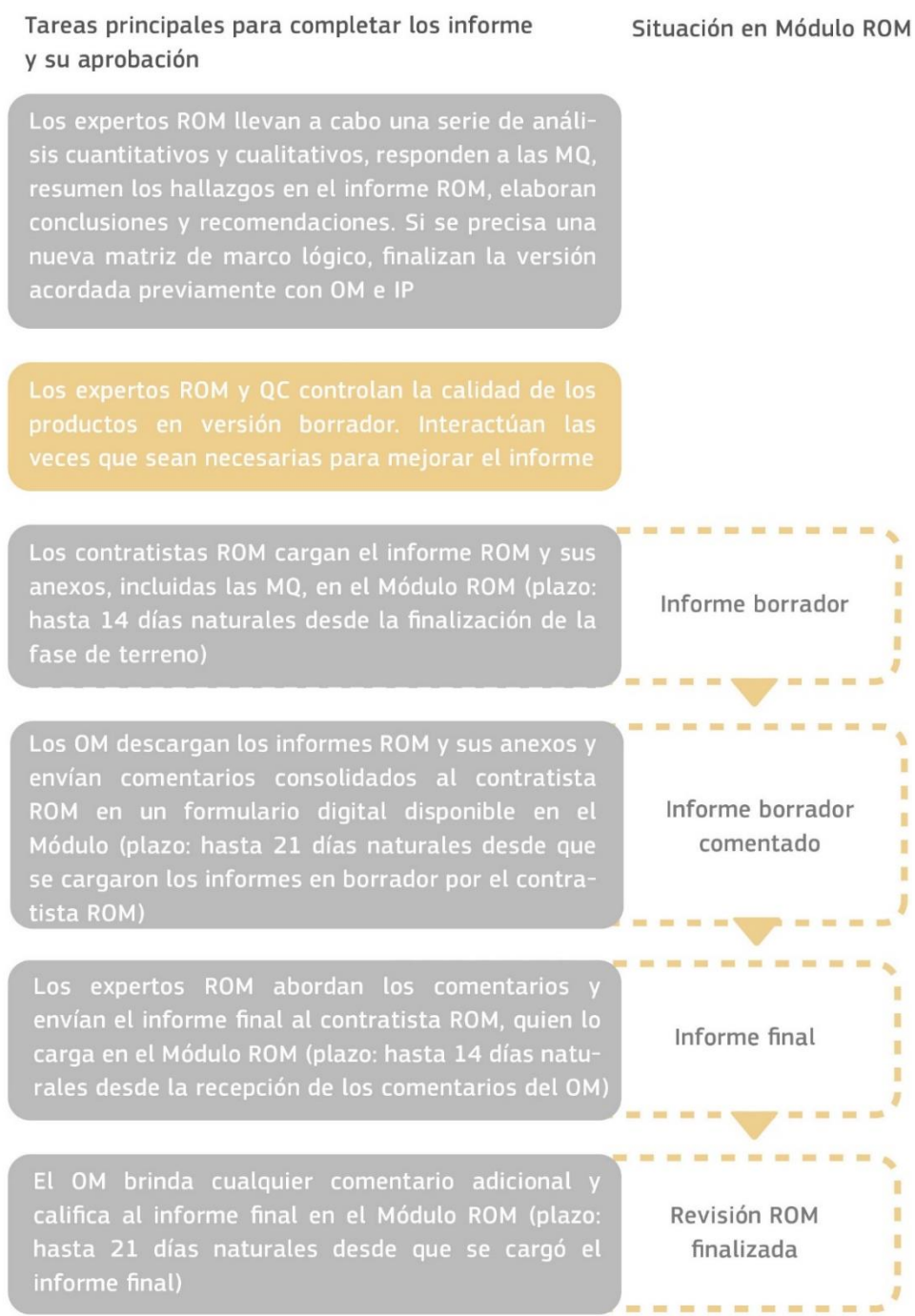


Figura 8. Tareas para completar el informe y su aprobación

En las siguientes secciones, se presenta una descripción detallada de las tareas mencionadas anteriormente y de los pasos necesarios para completar la fase de elaboración de informes.

Análisis de la documentación clave y la información recopilada a través de las entrevistas

Una combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos debería ayudar a los expertos ROM a redactar sus respuestas a las MQ y los informes ROM resultantes.

Análisis de datos cuantitativos

Los resultados e insumos se analizan para detectar cualquier desviación significativa con respecto a lo planificado. El análisis se centra en elementos medibles: productos, resultados directos, insumos (recursos financieros, humanos y materiales), retrasos, hitos y número/categoría de grupos meta.

Medir el porcentaje del logro de un producto o hito en comparación con lo planificado es útil para proporcionar elementos sólidos de evidencia sobre cuán cerca se está de lograr lo que se planificó inicialmente. Las cifras bajas destacan de inmediato las áreas de preocupación y desencadenan un análisis de las causas y las posibles medidas correctivas.

Basándose en su experiencia y su conocimiento de los costos habituales de los insumos y los productos en el sector, los expertos ROM desarrollan el análisis sobre las desviaciones para proporcionar una idea de por qué la intervención está costando más (o menos) de lo que se consideraría normal. Este enfoque es importante para sacar conclusiones sobre la eficiencia de la intervención.

Las desviaciones se analizan a nivel del cronograma de implementación para explicar cualquier retraso.

Los expertos ROM también investigan si las intervenciones continúan dirigidas a los beneficiarios previstos en términos de número y categorías (población con ingresos bajos/medios, mujeres/hombres, etc.).

Análisis de los datos cualitativos

La interpretación de los datos cualitativos se centra, entre otras cosas, en la relevancia de la intervención, la apropiación esperada y el papel de liderazgo de los socios en su gestión, la naturaleza y el nivel de las capacidades desarrolladas por los socios y su sostenibilidad potencial.

El análisis de datos cualitativos es el proceso de interpretar y comprender los datos recopilados durante la fase de escritorio y, más exhaustivamente, durante la fase de terreno. La interpretación de los datos cualitativos completa el análisis de los datos cuantitativos.

Para hacer una interpretación sólida de los datos cualitativos, los expertos ROM pueden utilizar distintas fuentes. Toda la información y los datos (informes de los socios ejecutores, entrevistas con las partes interesadas y, cuando sea relevante según la naturaleza del proyecto o programa, las observaciones de los beneficiarios finales) se verifican, analizan y comparan (triangulación de datos o de fuentes de información). Para el análisis cualitativo, los expertos ROM también se basarán en su

experiencia sectorial.

Las preguntas de monitoreo

Las preguntas de monitoreo son un componente clave de la metodología ROM. Proporcionan orientación para los análisis que deben realizar los expertos ROM y respaldan la síntesis que se incluirá en el informe ROM.

A continuación, se presenta una visión rápida de los cambios específicos introducidos en la herramienta de las MQ en la edición de 2020.

¿Qué hay de nuevo en las MQ?

- 30 preguntas simplificadas y reorganizadas
- 6 criterios de M&E, cuestiones transversales, comunicación y visibilidad
- Al final de cada criterio, no hay sección de conclusiones
- Indicaciones mejoradas para cada pregunta
- Mayor transversalización de las cuestiones de género y el enfoque basado en derechos (EBD)

Las MQ se presentan en el Anexo 1, mientras que el Anexo 2 incluye indicaciones detalladas para cada una de las preguntas de monitoreo.

Las MQ identifican cuestiones clave que se deben analizar para cada uno de los criterios de monitoreo y las cuestiones transversales.

Las respuestas a las MQ se empiezan a redactar en la fase de escritorio, se continúan durante la fase de terreno y se terminan durante la fase de elaboración de informes. Ayudan a estructurar el análisis de la documentación, los datos empíricos y las opiniones y las posibles aclaraciones proporcionadas por las partes interesadas a lo largo de la misión y durante el *debriefing*.

Como las MQ son un documento de trabajo que respalda y estructura los hallazgos clave y las conclusiones, los expertos ROM los responden antes de redactar el informe ROM, teniendo en cuenta que se entregan junto con el informe ROM y que ambos productos son sometidos a un control de calidad interno.

Los expertos ROM utilizan la evidencia derivada del análisis de los datos cuantitativos y cualitativos para hacer una declaración de hechos (hallazgos). Las respuestas deben ser específicas y no solo afirmaciones generales. Se debe responder a todas las MQ. Si una pregunta se considera irrelevante, se debe proporcionar una justificación.

La declaración de hechos en cada pregunta va acompañada de una calificación basada en un sistema de calificación tipo semáforo. Esto proporciona una visión general rápida del estado de la intervención con respecto a cada pregunta de monitoreo. Se adopta una escala de tres grados utilizando las siguientes categorías:

- Verde: bueno o muy bueno
- Naranja: con problemas

- Rojo: serias deficiencias. La calificación debe ser coherente con los hallazgos y la justificación para esta calificación debe surgir claramente del análisis presentado

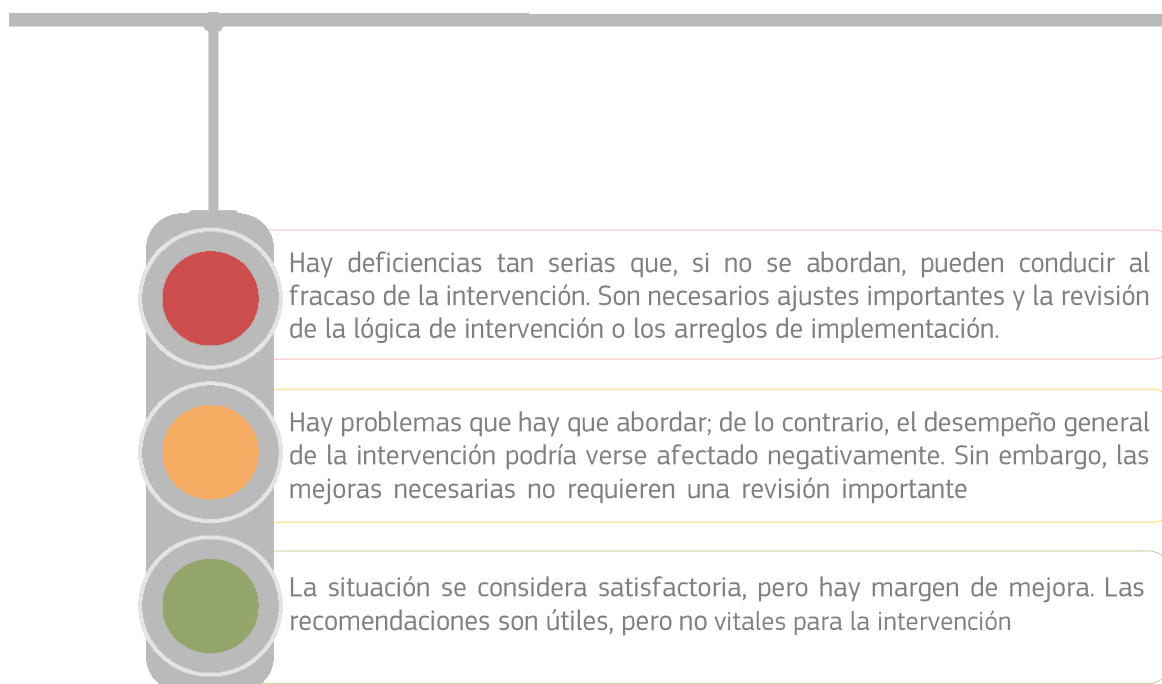


Figura 9. Grado de referencia de las calificaciones de las MQ

Los expertos ROM comentan específicamente las cuestiones transversales (temas transversales) y sobre la posible identificación de lecciones aprendidas y buenas prácticas. La pregunta sobre las lecciones aprendidas y las buenas prácticas no se califica. Es la única que puede responderse con Sí/No y, si la respuesta es sí (hay lecciones aprendidas o buenas prácticas y vale la pena compartirlas más allá de la intervención), se completa un formulario específico (ver capítulo 9 y Anexo 5).

El informe ROM

El informe ROM incluye una visión general concisa de la lógica de intervención (sinopsis), el análisis y los hallazgos basados en las respuestas a las MQ y un resumen de conclusiones y recomendaciones. A lo largo del informe, los expertos ROM utilizan un lenguaje claro y evitan un vocabulario muy técnico, así como el uso excesivo de abreviaturas y repeticiones.

¿Qué hay de nuevo en el informe ROM?

- Resumen ejecutivo
- Sinopsis de la intervención revisada
- Criterios revisados en línea con las MQ
- Conclusiones y recomendaciones claramente vinculadas

La plantilla para el informe ROM se presenta en el Anexo 4 con la plantilla de las MQ. Sus componentes se explican a continuación.

- **Resumen ejecutivo**
Se trata de una sección de una página que resumen los hallazgos principales, las conclusiones y las recomendaciones incluidas en el informe ROM.
- **Sinopsis del proyecto o programa**
La sinopsis del proyecto o programa sirve como introducción y proporciona información de contexto. Incluye tres secciones:
 - (Breve) Descripción del contexto con un enfoque en la problemática que aborda la acción
 - (Breve) Descripción de la lógica de intervención
 - (Breve) Descripción de los grupos meta y los beneficiarios finales

En el caso de una intervención en varios países, la sinopsis cubre todo el programa y no solo los componentes visitados por la revisión ROM. La sinopsis no incluye apreciaciones y observaciones sobre temas relacionados con la implementación de la intervención, es decir, debe ser puramente descriptiva.

- **Hallazgos**
En esta parte del informe, los expertos ROM destacan los hallazgos más importantes relacionados con el desempeño de la intervención y los detallan, al tiempo que señalan cualquier problema crítico o deficiencias graves. Los hallazgos deben comunicarse de manera precisa, concisa y directa. Deben basarse en las respuestas a las MQ y ser coherentes con estas. Se recomienda que esta relación se realice de una manera fácil de entender para la persona que lee el informe.

Los expertos ROM proporcionan una descripción clara de su análisis, que debe ser comprensible para cualquier persona que no esté familiarizada con la intervención, así como elementos útiles de información a las partes interesadas.

Los expertos ROM no incluirán hallazgos que:

- No estén basados en evidencias
- No tengan contenido técnico
- No tengan en cuenta los conocimientos más avanzados en un tema o sector específicos

De conformidad con la **estrategia antifraude** de DEVCO, los expertos ROM y el personal de la Comisión deben informar sobre todos los hechos recabados durante la misión que señalen la posible existencia de irregularidades graves, corrupción y fraude al Punto Focal antifraude de la Delegación correspondiente o a la Unidad a cargo de las auditorías en la sede (DG DEVCO R.2).

- **Conclusiones, recomendaciones y seguimiento**
En la tercera parte del informe, los expertos ROM presentan las principales conclusiones y recomendaciones basadas en las respuestas a las MQ, que se resumen en la sección de los hallazgos.

Las recomendaciones derivan de las conclusiones; por lo tanto, cada recomendación debe estar claramente vinculada con, al menos, una conclusión.

Estas abordan cuestiones de gran importancia para el desempeño de la intervención.

Las recomendaciones deben ser realistas, prácticas y dirigidas a una o más partes interesadas específicas. Deben **priorizarse** e incluir un **marco de tiempo para su implementación**. Deben tener en cuenta las normas aplicables y otras limitaciones relacionadas, por ejemplo, con el contexto en el que tiene lugar la intervención.

4.5 El Control de Calidad Interno (QC) por parte de los Contratistas ROM

Los productos de los expertos se someten a un control de calidad interno (QC) por parte de los contratistas ROM. El QC interno de las revisiones ROM debe llevarse a cabo en diferentes etapas del proceso de revisión ROM, **empezando ya en la fase de escritorio**. Por lo tanto, el QC interno de los contratistas ROM empieza con el establecimiento de un enfoque sistemático para dicho QC en lo que respecta a la implementación diaria del contrato.

El QC interno cubre:

- La disponibilidad de los documentos de la intervención y otros documentos de contexto relacionados como base para la revisión y cualquier problema encontrado por el experto a este respecto;
- La preparación de las sesiones de *briefing/debriefing* y otros aspectos relacionados con la organización de la misión;
- La integridad del informe ROM, su calidad en términos de lenguaje y claridad;
- La idoneidad y fiabilidad de los datos utilizados y de su análisis por parte del experto; la solidez del análisis de datos, incluyendo los niveles apropiados de evidencia y justificación que respalden este análisis;
- La coherencia de las respuestas a las MQ y de las conclusiones; la justificación de los hallazgos y la consistencia de la narrativa con las calificaciones;
- La coherencia entre las conclusiones y las recomendaciones, y que están claramente vinculadas;
- La calidad, utilidad y aplicabilidad operativa de las recomendaciones.

Los contratistas ROM informan a cada experto ROM sobre estos criterios de calidad y proporcionan indicaciones cuando sea necesario. Explican el proceso y las responsabilidades del control de calidad y proporcionan las plantillas y las listas de verificación necesarias. Para garantizar un nivel adecuado de información entre los expertos durante la implementación del contrato, el contratista ROM producirá un manual de calidad interno que describa los criterios de calidad y el proceso para facilitar la mayor calidad posible de los informes ROM.

El control de calidad que realizan los contratistas ROM y las interacciones entre el OM y el contratista después de la entrega del borrador del informe ROM se realiza fuera del Módulo ROM. Sin embargo, los registros de toda la documentación de QC se pondrán a disposición del contratista QA y de los servicios de la Comisión si los solicitan

Como parte de su contrato, los contratistas ROM deberían brindar formación periódica a los expertos en control de calidad para su actualización. El establecimiento de una cultura interna de control de calidad conlleva que se evalúe periódicamente el trabajo de los expertos en control de calidad para garantizar que se cumplan los estándares de elaboración de informes adecuados.

Como parte del sistema de control de calidad interno, los expertos ROM completan para cada revisión una lista de verificación de QC, que se proporciona en el Anexo 6, donde evalúan las condiciones de la misión/visita al país, en particular en términos de

disponibilidad de la documentación relevante y de la capacidad de interactuar con las partes interesadas. Los expertos ROM envían la lista de verificación completada al experto en QC junto con el borrador de sus productos.

Al recibir el borrador del informe ROM, los expertos responsables del QC interno evalúan la calidad del informe ROM y las MQ utilizando el informe de QC que se presenta también en el Anexo 6. Elaboran un informe de QC y lo comparten con el experto ROM correspondiente, que modifica o corrige el informe ROM en base al QC y lo devuelve al experto en QC. Esta interacción repetirse en varias ocasiones hasta que el experto ROM y el experto en QC acuerden la versión del informe que se enviará a la Comisión.

El informe de QC registra todos los aspectos relacionados con las cuestiones relativas a la calidad del proceso (por ejemplo, el cumplimiento de los plazos, las revisiones necesarias al borrador y el informe ROM final) y con los esfuerzos de control de calidad realizados. El experto en QC proporciona una puntuación para los diversos criterios de calidad. En caso de que se produzcan varios intercambios entre el experto ROM y el experto en QC, este último actualiza el informe de QC inicial en cada ocasión, añadiendo comentarios adicionales relacionados con la calidad del informe ROM revisado. El propósito de este proceso es poder rastrear los esfuerzos de control de calidad llevados a cabo por el contratista ROM.

La duración del proceso completo de QC interno tiene en cuenta el hecho de que el contratista ROM debe entregar el borrador del informe ROM a más tardar 14 días naturales tras el final de la fase de terreno. Con respecto al tiempo para la entrega del borrador del informe ROM por parte del experto ROM, los contratistas ROM pueden tener acuerdos especiales con sus expertos. Los borradores de los informes ROM se suben al Módulo ROM solo después de que se haya completado el proceso de QC interno.

El borrador y la versión final del informe estarán disponibles para el contratista QA a través del Módulo ROM. Los contratistas ROM archivarán otros documentos relativos al proceso de QC interno y los pondrán a su disposición previa solicitud.

Los informes de los expertos ROM que sean miembros del equipo central y, por lo tanto, expertos en QC, serán revisados preferiblemente por el jefe de equipo o el jefe adjunto del equipo central. En el

proceso de control de calidad, los contratistas ROM, en su función de *backstopping*, adoptarán todas las medidas necesarias para verificar la calidad del proceso en su nivel de trabajo. El control de calidad independiente externo se gestiona en un contrato separado (ver capítulo 6).

Los comentarios que el OM haga al borrador del informe constituyen también un elemento del proceso general de mejora de la calidad. Por lo tanto, el experto y el contratista los tendrán en cuenta en el marco de su propio control de calidad.

4.6 Comentarios de los Servicios de la Comisión

Tan pronto como el borrador del informe esté disponible en el Módulo ROM, el OM lo descarga y lo comparte con el socio ejecutor (y, si corresponde, con otras partes interesadas), invitándoles a proporcionar comentarios e indicar cualquier error factual.

El OM formulará sus comentarios sobre el borrador del informe, considerando los comentarios hechos

Los socios ejecutores deberán evitar actualizar las cifras de los indicadores en base a actividades que se hayan llevado a cabo después de la visita de Revisión ROM. El informe ROM informa sobre la situación encontrada cuando se llevó a cabo la misión en terreno

por los socios y las partes interesadas y enviará estos comentarios al contratista ROM **en de los 21 días naturales siguientes**.

En los comentarios, el OM da su opinión general sobre la calidad del informe ROM y cada uno de sus componentes. Para cada recomendación, el OM declara en qué medida (sí, parcialmente, no) está de acuerdo con la recomendación e informa de la opinión de las partes interesadas consultadas. Es crucial proporcionar comentarios en esta etapa de la elaboración de informes, cuando el experto ROM está completamente involucrado en la revisión ROM y puede reaccionar de manera rápida y significativa con respecto a estos comentarios.

El experto ROM toma nota de estos comentarios y, tras consultar con el experto en QC, decide si modifica o no su informe y, cuando corresponda, explica sucintamente por qué no se tienen en cuenta los comentarios. En los **14 días naturales** siguientes, el contratista sube la versión final del informe ROM al Módulo ROM. El OM tiene **21 días naturales** para proporcionar comentarios finales

4.7 Distribución de informes ROM

Los contratistas y expertos ROM no tienen derecho a compartir los informes ROM (borrador o final), pero deben transferir toda solicitud de compartir los informes al OM o a las unidades de coordinación ROM responsables de la intervención.

En principio, los servicios de la Comisión comparten todos los informes ROM con los socios ejecutores durante su elaboración. Compartir estos informes con los socios ejecutores es esencial para transmitir las recomendaciones del experto ROM y mejorar el rendimiento de la intervención. Las MQ, por otro lado, son un documento interno y no se espera que los OM los compartan con los socios.

Cualquier persona física o jurídica, incluidas las de fuera de la UE, tiene derecho a solicitar documentos. Estas solicitudes se gestionan en virtud del Reglamento (CE) no 1049/2001 sobre el acceso a los documentos²⁹.

Las solicitudes de documentos procedentes de los Estados miembros se tramitan de forma predeterminada según el principio de cooperación sincera establecido en el artículo 4, apartado 3, del Tratado de la Unión Europea (TUE).

Si un país socio con el que la Comisión ha firmado un acuerdo de financiación para la implementación de acciones en su territorio soberano solicita documentos relacionados con la implementación, monitoreo o seguimiento de esta acción, la solicitud debe ser tratada de acuerdo con los principios que rigen la cooperación entre la UE y el país socio.

²⁹ Ver sección 18.6 del DEVCO Companion (para el personal de la Comisión).

5

REVISIONES ROM DE LAS OPERACIONES *BLENDING*

Este capítulo describe las características específicas de las revisiones ROM de las operaciones *blending*. Incluye:

- **Principios generales** que deben tenerse en cuenta para monitorear las operaciones *blending*
- El **proceso** de preparación, implementación y elaboración de informes para las revisiones ROM de las operaciones *blending*

En 2018, el proceso y la metodología para las revisiones ROM se adaptaron a los requisitos de monitoreo de las operaciones *blending*. Las principales diferencias entre las revisiones ROM estándar y las revisiones ROM del *blending* se resumen a continuación.

Revisiones ROM del *blending*: ¿Qué es diferente?

- Modelos de gobernanza más complejos y múltiples niveles de delegación, incluyendo a la UE, una institución de financiación del desarrollo líder (IFL), gobiernos, otras instituciones financieras (IF) y socios subdelegados
- Una identificación no directa del tiempo ideal para el monitoreo dado el plazo más largo de implementación
- La combinación de experiencia financiera y sectorial movilizada para cada revisión ROM
- Un paso adicional en el proceso de revisión ROM: el análisis preliminar

Antes de entrar en la metodología utilizada para las revisiones ROM *blending*, la siguiente sección recordará algunos de los principios fundamentales de las operaciones de financiación combinada y su importancia para el monitoreo.

Se puede encontrar información adicional en las Directrices sobre las operaciones, herramientas y métodos *blending* de la UE (2015), que se encuentran en proceso de actualización en el momento de la redacción de este manual³⁰. La sección 1 de este capítulo es en parte un extracto de estas directrices.

5.1 Principios para el monitoreo del *blending*

En el *blending*, la financiación de la UE³¹ se combina con recursos no subvencionados, como préstamos, participaciones y garantías de instituciones financieras de desarrollo (IF), así como

³⁰ [Directrices sobre operaciones, herramientas y métodos *blending* de la UE](#), Directrices N 5, DEVCO, noviembre 2015 (en inglés).

³¹ La financiación de la UE se utiliza como término genérico que cubre los distintos tipos de contribución de la UE a un proyecto, incluyendo las contribuciones no reembolsables de gestión indirecta, de conformidad con el título VI del Reglamento financiero de 2018, y los instrumentos financieros, de conformidad con el título X del Reglamento financiero de 2018.

préstamos e inversiones comerciales, para lograr un impacto de desarrollo potenciado. En el contexto de la cooperación al desarrollo, las intervenciones *blending* están destinadas a lograr un crecimiento sostenible y reducir la pobreza. El uso estratégico de un elemento de subvención limitado hace posibles proyectos con un bajo rendimiento financiero pero un alto rendimiento económico y social.

Blending

Las intervenciones *blending* gestionadas por DG DEVCO y DG NEAR implican el uso estratégico de una contribución limitada para movilizar financiación de las instituciones financieras asociadas y del sector privado con el objetivo de mejorar el impacto de los proyectos de inversión en el desarrollo.

La UE implementa intervenciones *blending* en el contexto de los cuatro Marcos *blending* de la UE a través de instrumentos o plataformas *blending* regionales o temáticos³² que apoyan proyectos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de desarrollo estratégico de la UE y del país socio. Estos instrumentos o plataformas cubren todos los países elegibles bajo los instrumentos o marcos de financiación relevantes.

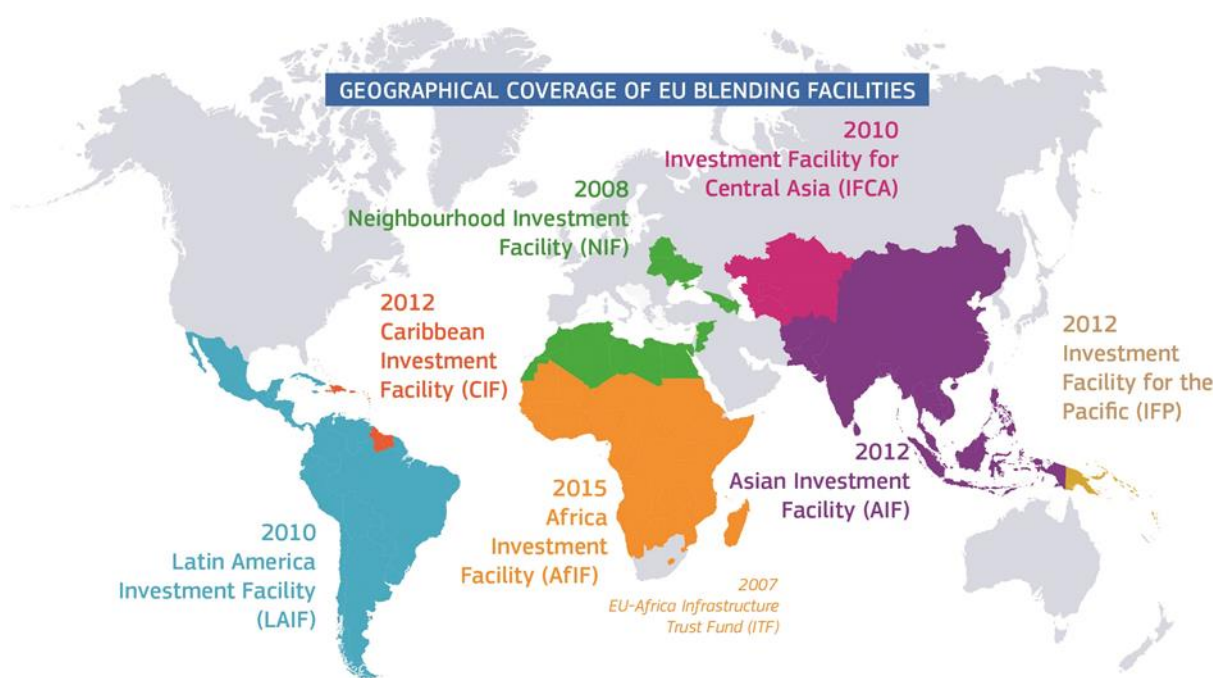


Figura 10. Cobertura geográfica de los instrumentos *blending* de la UE

³² De conformidad con el artículo 2, apartado 6 del Reglamento financiero de 2018 (Reglamento (EU, Euratom) 2018/1046), “mecanismo o plataforma de financiación mixta se refiere a un marco de cooperación que se establece entre la Comisión e instituciones de desarrollo u otras instituciones financieras públicas con vistas a combinar formas de ayuda no reembolsables y/o instrumentos financieros y/o garantías presupuestarias con cargo al presupuesto y formas de ayuda reembolsables de desarrollo u otras instituciones financieras públicas, así como de instituciones financieras del sector privado e inversores del sector privado.”

Los cuatro marcos *blending* de la UE se corresponden con los instrumentos financieros que proporcionan financiación para apoyar las políticas exteriores de la Unión:

- El **marco *blending* del Instrumento de Cooperación para el Desarrollo (ICD)** cubre todos los países elegibles dentro del ICD, con el LAIF, el AIF y el IFCA, así como programas temáticos específicos.
- El **marco *blending* del Fondo Europeo de Desarrollo (FED)** cubre todos los países elegibles dentro del FED, con el AfIF, el CIF y el IFP, así como programas temáticos relevantes.
- El **marco *blending* del Instrumento Europeo de Vecindad (IEV)** cubre todos los países elegibles dentro del IEV, con el NIF. En el IEV, solo los países que han firmado un plan de acción de Política Europea de Vecindad (PEV) pueden beneficiarse de la ayuda.
- El **marco *blending* del Instrumento de Ayuda de Preadhesión (IAP)** cubre todos los países elegibles dentro del IAP con el marco de inversiones para los Balcanes Occidentales.

El tipo de apoyo proporcionado en proyectos *blending* varía dependiendo del tipo de proyecto. La contribución de la UE puede darse en forma de:

- **Asistencia técnica** (se puede proporcionar para la preparación del proyecto, así como para la su implementación; puede utilizarse en todos los sectores relevantes para financiar estudios de previabilidad y viabilidad del proyecto, abordar aspectos relacionados con el entorno propicio para el proyecto o aspectos clave para el éxito de implementación del proyecto, como el desarrollo de capacidades de las distintas partes interesadas, incluida la capacidad de informar sobre los impactos del desarrollo y la supervisión de obras. En algunos casos, se ha otorgado dentro del instrumento de apoyo al desarrollo de una cartera de proyectos en un determinado sector, país o región);
- **Subvenciones de inversión** (contribuciones directas, que pueden financiar componentes específicos de proyectos o un porcentaje del costo total del proyecto, es decir, una parte *pari passu* del total de los costos incurridos);
- **Bonificación de intereses** (contribución utilizada para alcanzar una determinada tasa de interés más baja para un beneficiario de préstamo que reduce la inversión inicial y el costo total del proyecto);
- **Instrumentos de riesgo compartido:**
 - **Garantías** (contribuciones que reservan fondos para cubrir posibles pérdidas futuras, sujetas a la realización de una serie de eventos acordados previamente (impago, pérdida de valor, etc.));
 - **Capital de riesgo y otros instrumentos financieros** (financiación proporcionada a proyectos generadores de ingresos que en general no están asegurados. Existen cuatro formas principales de capital de riesgo: capital, deuda, cuasicapital/capital intermedio, préstamos senior garantizados por un colateral, etc.);

La contribución de las IF se realiza principalmente en forma de préstamos, pero también se puede proporcionar como garantías, capital de riesgo o asistencia técnica.

El importe de la contribución de la UE por proyecto varía en función de los objetivos del proyecto, el país, el sector, la economía del proyecto y el tipo de apoyo necesario. Ha variado en el pasado entre menos de 1 millón de euros hasta un máximo de 70 millones de euros, dependiendo de los detalles

del proyecto. En el formulario de solicitud del proyecto se debe incluir una justificación detallada de las necesidades de inclusión del apoyo de la UE junto con una justificación de la cantidad solicitada.

El ciclo del proyecto de las operaciones *blending* de la UE consta de siete etapas con responsabilidades compartidas entre las partes interesadas principales. Las principales partes interesadas en las operaciones *blending* son las Delegaciones de la UE, las sedes de DG DEVCO y DG NEAR, las IF, los países socios y las organizaciones regionales, los Estados miembros de la UE, así como otros servicios de la Comisión y el Servicio Europeo de Acción Exterior (SEAE). El “ciclo”, es decir, las diferentes etapas de una intervención *blending* se ilustran en el cuadro que aparece a continuación, mientras que las Directrices sobre intervenciones *blending* de la UE proporcionan una explicación detallada de cada etapa (disponibles solo en inglés).



Figura 11. Ciclo de intervención de operaciones *blending*

Un desafío específico de las intervenciones *blending* es hacer coincidir este ciclo de proyecto con el de las instituciones financieras pertinentes para garantizar que los proyectos de calidad reciban apoyo de manera oportuna.

Identificación

Los proyectos *blending* potenciales son identificados principalmente por las Delegaciones de la UE, las IF, las organizaciones de los Estados miembros y los países socios. La naturaleza del proyecto determina el papel de las autoridades de los países socios y, en caso de que sea relevante, de las organizaciones regionales. Esto también se aplica a la posible participación de las partes interesadas del sector privado (es decir, asociaciones de PYME, instituciones financieras locales, etc.). Es crucial que las Delegaciones se involucren sistemáticamente desde las primeras etapas del proceso.

Según los proyectos identificados, las direcciones geográficas son las responsables de dirigir y desarrollar la cartera de proyectos con las Delegaciones y las IF, con el apoyo de la secretaría del Marco *blending* pertinente (Coordinación de instrumentos *blending* de DG DEVCO para el ICD y el FED y la Asistencia financiera de DG NEAR para el IEV).

Preparación del proyecto

La IF líder (IFL) es la responsable de presentar las propuestas de proyectos a la secretaría correspondiente del Marco *blending* a través de un Formulario de Solicitud de Proyecto para su discusión en la Reunión de Evaluación Técnica. Las propuestas deben presentarse de conformidad con los plazos establecidos en el calendario para las reuniones de evaluación técnica y de la Junta para garantizar el tiempo suficiente para la evaluación. Antes de presentar una propuesta de proyecto, las IF deben coordinarse estrechamente con la Delegación nacional o regional correspondiente. Los

formularios de solicitud deben ir acompañados de una carta del Jefe de Delegación, que garantice la participación de la Delegación y aclare posibles cuestiones políticas relacionadas con el proyecto. También es aconsejable la participación temprana de la sede de la Comisión y los servicios del SEAE.

Evaluación técnica

La secretaría del Marco *blending* registra la propuesta de proyecto recibida de la IFL y la comparte con los servicios de la Comisión correspondientes para una evaluación técnica interna. La secretaría remite la propuesta de proyecto a las Delegaciones correspondientes, las unidades operativas y temáticas de la sede, las Direcciones Generales relevantes de la Comisión (por ejemplo, la DG de Asuntos Económicos y Financieros, la DG de Acción Climática), las unidades de contratos y finanzas y el SEAE.

Opinión de la Junta

Las opiniones sobre las solicitudes de contribuciones de la UE generalmente se dan por consenso en las reuniones de la Junta del Marco *blending* pertinente. La reunión de la Junta (que se celebra generalmente entre dos y cuatro veces al año) está presidida por el Director de DG DEVCO o DG NEAR correspondiente y se compone de los representantes de otros servicios de la Comisión y el SEAE, los Estados miembros de la UE como miembros con derecho a voto y las IF como observadoras.

Contratación

A la decisión de la Comisión de asignar fondos a una plataforma *blending* y la opinión positiva de la Junta pertinente sobre proyectos específicos le sigue la contratación formal con la IFL. La Comisión puede decidir firmar un acuerdo de financiación³³ con el país socio transfiriendo los fondos del programa indicativo nacional (o regional) a la plataforma o el instrumento *blending* por razones políticas, de visibilidad y de apropiación.

Las intervenciones *blending* se implementan de conformidad con los artículos 62 y 159 del Reglamento financiero de 2018. En la práctica, generalmente se implementan a través de la gestión indirecta (aunque la gestión directa no está legalmente excluida). Los contratos *blending* son acuerdos de contribución con la IF principal, iniciados por la Delegación o los servicios de la sede y luego firmados por el Director geográfico relevante después de la verificación financiera. Para las intervenciones gestionadas por las Delegaciones, los contratos se delegan posteriormente a la Delegación para el primer y los subsiguientes pagos y el seguimiento. Los fondos de la UE se canalizan directamente a través de la IFL, que es la responsable de la implementación del proyecto a cambio de una tarifa de gestión. La IFL, a su vez, puede seleccionar uno o varios socios ejecutores.

La contratación se basa en plantillas que reflejan los requisitos del Reglamento financiero, iguales para los instrumentos financiados por el FED y el presupuesto de la UE, aunque la base legal aplicable es el instrumento de financiación pertinente (IEV, ICD, FED). La Comisión ha negociado un conjunto de acuerdos marco con organizaciones internacionales (BEI, BERD, AfDB) y organizaciones de los

³³ Cuando hay un acuerdo de financiación en vigor, los contratos legales individuales no tienen que suscribirse en base al N+1 (antes de finales del siguiente año fiscal); en este caso, la fecha límite para suscribir los contratos *blending* correspondientes es D+3 (tres años naturales) desde la firma del acuerdo financiero.

Estados miembros (KfW, AFD, AECID, etc.). Cualquier excepción o disposiciones suplementarias para fines de *blending* se incluyen en las condiciones especiales de los contratos individuales pertinentes. Las plantillas pertinentes (PAGODA II/Plantillas de acuerdo de contribución para asistencia técnica y subvenciones de inversión; Acuerdo de contribución para instrumentos financieros para instrumentos de riesgo compartido) reflejan los requisitos del Título X del Reglamento financiero de 2018.

Implementación, Monitoreo y elaboración de informes

La IFL se convierte en un tipo especial de socio ejecutor con procedimientos específicos para la toma de decisiones. Es la responsable de la implementación del proyecto (procedimientos de licitación y adquisición, implementación de asistencia técnica si es relevante, actualizaciones periódicas con el país socio, etc.) y su monitoreo, así como de elaborar y presentar los informes necesarios de conformidad con las disposiciones contractuales del acuerdo de contribución y el memorando de entendimiento o acuerdo marco para cada intervención *blending* (y, antes de eso, de elaborar y presentar el formulario de solicitud para el diseño de la intervención).

Si bien la responsabilidad de la implementación y el monitoreo del proyecto recae en la IFL como entidad encomendada, la Comisión es la responsable de rendir cuentas sobre el uso de los fondos de la UE y, por lo tanto, debe hacer un seguimiento y supervisar la implementación y el monitoreo que lleva a cabo la IFL.

La Comisión sigue el progreso del proyecto a través de la información proporcionada en los informes de la IFL. El contenido de dichos informes se define en las plantillas contractuales y cubre aspectos financieros y operativos. Las obligaciones a este respecto normalmente consisten en la presentación de, al menos, un informe anual a la Comisión.

Además, el personal de la Comisión puede participar en misiones conjuntas de monitoreo.

El sistema de monitoreo y de elaboración de informes de las intervenciones *blending* debe medir:

- El progreso hacia el logro de los objetivos de política reflejados en los indicadores de resultados relevantes (incluidas las metas específicas para la inclusión de las mujeres);
- La medida en que se han adoptado e implementado salvaguardas ambientales y sociales. Se prestará especial atención al impacto medioambiental y social, incluyendo los datos desagregados (al menos por sexo, edad y discapacidad). La implementación del Plan de Gestión Ambiental y Social (incluido en las cláusulas contractuales) necesita seguimiento, así como las recomendaciones propuestas en una Evaluación Ambiental Estratégica, según corresponda.
- Información sobre los costes en los que se ha incurrido realmente debe aparecer debidamente indicada en el informe para permitir el pago de la prefinanciación. Se tiene que garantizar que las cláusulas contractuales, incluidas, por ejemplo, la recuperación de los honorarios y de los intereses devengados, se apliquen adecuadamente cuando corresponda³⁴.

³⁴ Para los acuerdos que utilicen las plantillas de contribución y PAGODA II, la cantidad exacta de recuperación de los honorarios de gestión que se debe a la IFL se sabe únicamente después de que la Comisión haya establecido el total de los costes directos elegibles en base al informe final. A los servicios de la CE se les solicita que ajusten los honorarios finales al final del proyecto en base a los gastos finales. Para los acuerdos que utilicen otras plantillas, los contratos pueden prever remuneraciones en base a una suma global o en base a los gastos finales. La posibilidad de recuperación de los honorarios de gestión se revisa caso por caso dependiendo de las disposiciones incluidas en los contratos individuales. Es importante

- Elementos especiales de los informes relacionados con la implementación de instrumentos financieros adicionales a los requisitos estándar de gestión indirecta (ver cuadro a continuación)³⁵.

Elementos especiales de informes relacionados con instrumentos financieros

Existen elementos especiales en los informes que debe proporcionar la IFL en la implementación de instrumentos financieros adicionales a los requisitos estándar de gestión indirecta:

- Logro de apalancamiento y efecto multiplicador;
- Rendimiento del instrumento financiero, incluidas las inversiones realizadas;
- Saldo de la cuenta fiduciaria ("Cuenta de acción");
- Uso de reembolsos e ingresos (de conformidad con el Anexo VII del Acuerdo de Contribución para Instrumentos Financieros);
- En el caso de acciones/participaciones de capital, el valor de las inversiones de capital con respecto a años anteriores;
- Cifra acumulada por pérdidas de activos de inversiones de capital y por garantías llamadas para instrumentos de garantía

Se ha definido y acordado un conjunto común y mínimo de indicadores para las intervenciones *blending* que reflejan los productos y efectos previstos con las IF y los Estados miembros. La elección de los indicadores se guió, entre otras cosas, por una serie de consideraciones, como la coherencia con los objetivos y prioridades de los instrumentos, los objetivos de la política de cooperación exterior y la regulación financiera de la UE y el EU RF, así como las prácticas actuales de las instituciones financieras y la posibilidad de agregación y presentación de informes al público. Las directrices sobre cómo completar un formulario de solicitud para instrumentos *blending* incluyen una definición para cada uno de los indicadores acordados y requieren que los solicitantes describan en términos cualitativos el impacto esperado de la intervención propuesta.

La tabla que aparece a continuación presenta una visión general de la división de responsabilidades entre las principales partes interesadas en el monitoreo y la elaboración y presentación de informes. Además, las secretarías de los marcos *blending* son las encargadas de preparar informes anuales que cubran las actividades de los distintos instrumentos de inversión.

tener en cuenta que, según la nueva estructura de honorarios, en caso de una rescisión temprana del contrato, las IF tienen derecho a un honorario mínimo de hasta el 30% de los honorarios totales cuando esté debidamente justificado.

Las condiciones para recuperar los intereses de la prefinanciación se establecen en las condiciones contractuales del proyecto *blending*. Los intereses de las prefinanciaciones no se deben por defecto. Si la IFL tiene la obligación de pagar intereses de conformidad con sus normas y regulaciones, las condiciones de este pago se regulan en las condiciones especiales. Los intereses debidos de conformidad con las condiciones especiales serán, o bien reutilizados para el proyecto correspondiente, deducidos del pago del saldo que se debe a la IFL o recuperados.

³⁵ Estos informes se pueden consultar en http://ec.europa.eu/europeaid/policies/innovative-financial-instruments-blending_en. Presentan una visión general de los proyectos aprobados, el progreso en la implementación de los proyectos en curso y los resultados esperados. Según el artículo 250 del Reglamento financiero de 2018, la Comisión informa anualmente al Parlamento y el Consejo europeos sobre las actividades relacionados con los instrumentos financieros a nivel de instrumento y no de proyecto.

Unidad/entidad	Tareas	Producto
Institución financiera líder	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad principal de monitorear e informar de conformidad con las obligaciones contractuales. Debería ponerse en contacto con la Delegación de la UE para las misiones de monitoreo (cuando sea posible organizar misiones conjuntas). 	Misiones de monitoreo periódicas e informes de progreso
Delegación de la UE, sedes de DG DEVCO/NEAR	<ul style="list-style-type: none"> Participar en misiones de monitoreo conjuntas. Recibir, revisar y aprobar informes periódicos de la IFL; Garantizar un monitoreo apropiado y un progreso con respecto a los objetivos e indicadores definidos para el proyecto. Realizar pagos de prefinanciación (cuando corresponda); gestionar la información relativa a los informes financieros recibidos en la cuenta fiduciaria (por ejemplo, liberaciones en caso de ingresos o reembolsos). Proceso de abono de la prefinanciación. Proponer intervenciones para que se lleve a cabo el monitoreo orientado a resultados. 	Pagos Acciones correctivas Liberaciones en caso de ingresos generados o reembolsos
Sedes de DG DEVCO/NEAR	<ul style="list-style-type: none"> Participar en la selección de las intervenciones que se propondrán para que se lleve a cabo el monitoreo orientado a resultados. 	Informes ROM

Tabla 9. División de responsabilidades en la implementación y el monitoreo de las intervenciones blending

Cómo los OM monitorean intervenciones blending, en la práctica

Los OM:

- Utilizan contratos para verificar el cumplimiento
- Participan en reuniones de seguimiento y del comité directivo (cuando corresponda)
- Participan en visitas conjuntas organizadas por la IFL (al menos una al año)
- Preparan una lista inicial de proyectos que se incluirán en el monitoreo orientado a resultados
- Verifican con las unidades de finanzas y contratos si la información financiera sobre los costos incurridos es suficiente para permitir la aprobación
- Se reúnen con el gestor del proyecto de la IFL y la entidad beneficiaria/ejecutora, si es posible, una vez al año, después de recibir el informe de progreso
- Si corresponde, el progreso en el diálogo político (por ejemplo, cuando el proyecto apoya la implementación de una política sectorial) durante la implementación del proyecto debe reflejarse en los informes

ROM en el contexto del *blending*

Al igual que las revisiones ROM “estándar”, las revisiones ROM de las intervenciones *blending* apoyan las actividades de monitoreo de los OM en las Delegaciones o en las unidades operativas de la sede.

Entre otros aspectos, las misiones ROM analizan la necesidad de fortalecer o añadir mecanismos de elaboración y presentación de informes, así como la necesidad de ampliar el alcance del monitoreo interno que llevan a cabo la IFL y sus socios para reflejar los resultados del desarrollo socioeconómico y la implementación de las políticas de la UE. El informe de la misión ROM puede proporcionar recomendaciones específicas a este respecto, que serán objeto de discusión entre la UE y la IFL.

Las misiones ROM no sustituyen en ningún caso el Sistema de monitoreo establecido por la IFL. Se llevan a cabo de conformidad con las disposiciones contractuales, que prevén controles externos realizados por la Comisión para las intervenciones de *blending*

El valor añadido y el efecto de apalancamiento de la contribución de la UE se mide con respecto al proyecto de inversión en su conjunto

La contribución de la subvención de la UE en las intervenciones *blending* se justifica por su valor añadido y su efecto de apalancamiento. Esto se mide con respecto al proyecto de inversión en su conjunto y, en la mayoría de los casos, no se puede medir monitoreando solo las actividades financiadas específicamente por la UE (por ejemplo, una subvención para asistencia técnica). Por lo tanto, la misión ROM debe contar con información sobre **toda la intervención**, dependiendo de las necesidades —esto puede implicar acceso a información como inversiones privadas en el proyecto, análisis de partes interesadas involucradas en los esquemas de subpréstamos, etc.—. Sin embargo, puede darse el caso de que la contribución de la UE sea limitada en el tiempo y no cubra la duración total de la inversión (por ejemplo, una subvención de la UE para financiar una asistencia técnica para la preparación del proyecto), lo que, de hecho, limita el acceso a otra información y, en consecuencia, el alcance de las misiones ROM que cubren las intervenciones *blending*. Por lo tanto, la Comisión debe describir, al comienzo de la misión ROM, el alcance de la misma, que puede variar según la intervención, así como garantizar el apoyo adecuado por parte de la IFL correspondiente.

Muchas intervenciones *blending*, especialmente las inversiones en infraestructura, abarcan un periodo de tiempo prolongado, lo que hace que haya implicaciones en los costos o se vean afectados por las condiciones cambiantes del mercado. Debido a que las implicaciones en los costos (por ejemplo, para el mantenimiento) a menudo se ponen de manifiesto mucho tiempo después de que haya finalizado la contribución de la UE, puede ser difícil dar una opinión sobre la sostenibilidad de una inversión y de la contribución de la UE. Por estas razones, más que para otros tipos de intervenciones, el impacto de una intervención *blending* es difícil de analizar en misiones cortas y, en particular, en un momento en que la intervención está lejos de finalizar. Como en las revisiones estándar, no se analizará el impacto, que debe analizarse mediante evaluaciones. Sin embargo, la revisión ROM sí evaluará el potencial y la probabilidad de sostenibilidad de la intervención.

Evaluación

La responsabilidad de la evaluación de las intervenciones *blending* se delega en la IFL, tal y como se establece en el acuerdo de delegación/contribución y de conformidad con sus propios procedimientos. La evaluación debe incluir una evaluación de impacto social, que incluya cómo la operación contribuye a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, y el pleno disfrute o cualquier impacto adverso sobre los derechos humanos (incluidas las estrategias de mitigación al respecto que se hayan implementado). También debería incluir un componente ambiental y de cambio climático para evaluar la eficacia del plan de gestión ambiental del proyecto y las medidas de resiliencia climática. La Comisión puede realizar evaluaciones adicionales a nivel de proyecto, si es necesario.

5.2 Panorama general del proceso y de los actores que participan en las revisiones ROM

El proceso de las revisiones ROM de operaciones de *blending* es muy similar al de las revisiones ROM “estándar”, excepto por:

- La etapa adicional relacionada con el análisis preliminar antes de finalizar el plan de trabajo, que incluye la visita a la Institución Financiera Principal;
- El número adicional de actores que participan en el proceso

El proceso está representado gráficamente en la siguiente página, mientras que una detallada descripción de los diferentes pasos se ofrece en las siguientes secciones.

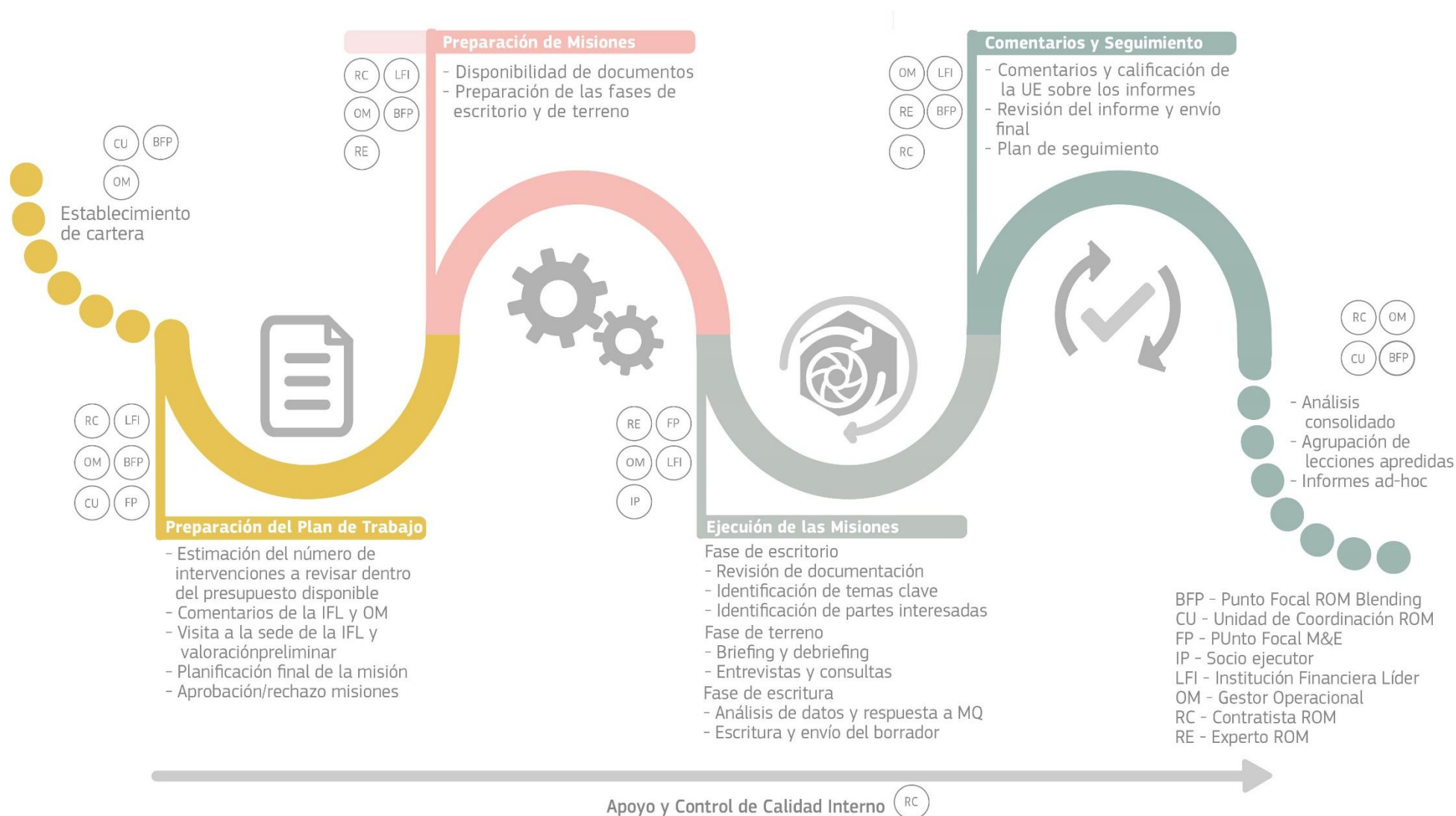


Figura 12. Proceso de la Revisión ROM de operaciones de blending

Las Revisiones ROM de intervenciones de *blending* suponen un esfuerzo conjunto de los mismos actores involucrados en las revisiones estándar, pero con algunos ajustes:

Gestores Operativos

Los OM son los beneficiarios de las revisiones ROM. Dado que las intervenciones *blending* se implementan en la modalidad de gestión indirecta a través de las IFL, los OM confían en la colaboración de estas para proporcionar información precisa para la planificación de la misión. En sus informes, los expertos ROM deben adaptar sus recomendaciones para los OM a este contexto específico.

Punto Focal de M&E

Los puntos focales de monitoreo y evaluación facilitan el proceso a nivel de Delegación y a nivel temático/geográfico en la sede.

Punto Focal de ROM Blending

Los puntos focales de ROM *blending* proporcionan apoyo metodológico y tienen una función de asesoramiento durante la planificación y ejecución de las misiones ROM. Trabajan en la Unidad C7 de DG DEVCO y en la Unidad A3 de DG NEAR, que representan a esta DG en lo relativo a las intervenciones *blending* y albergan las secretarías de los marcos *blending*. En el desempeño de su función, los puntos focales de ROM *blending* interactúan con las unidades temáticas y geográficas, las IFL y las demás partes interesadas en el ROM.

Instituciones Financieras

Las IF, como socios ejecutores, incluyen IF europeas y de los Estados miembros con una larga trayectoria de colaboración con la UE, así como IFL de otros continentes con menos o ningún vínculo estructural con la UE.

Contratistas ROM

Los contratistas ROM se encargan de planificar y organizar las misiones y tienen que integrar en sus equipos especialistas financieros/bancarios que puedan evaluar y controlar la calidad de los productos.

Expertos ROM

Los expertos ROM llevan a cabo las misiones de revisión y redactan los informes correspondientes. Generalmente trabajan en equipos de dos para cubrir una doble perspectiva: el conocimiento bancario/financiero y la experiencia sectorial, así como los conocimientos necesarios del sistema ROM.

Unidades de Coordinación ROM & Equipos de Coordinación ROM

El equipo de coordinación ROM en de las unidades de coordinación de ROM (DG DEVCO 04 y DG NEAR A4) presta su apoyo a lo largo de todo el ejercicio manteniéndose en estrecho contacto con las unidades de *blending* en la sede.

A continuación, se describen los pasos del proceso de revisiones ROM de intervenciones de *blending*.

5.3 La cartera de intervenciones *blending* sujetas a revisiones ROM

Dentro de la cartera general de intervenciones a las que se han asignado revisiones ROM, hay aproximadamente 20 intervenciones *blending* por año para la DG DEVCO y 12 para la DG NEAR. La selección de las intervenciones *blending* se realiza a través de consultas internas (algunas intervenciones, como las del Fondo Fiduciario de Infraestructuras UE-África, ITF por sus siglas en inglés, no aparecen en CRIS). Tomando el IGAE como punto de partida, las unidades de coordinación ROM realizan una consulta para identificar intervenciones:

- Con dificultades de implementación reconocidas por el OM o por la sede de la Comisión, incluidas las operaciones para las que los procesos de comunicación/elaboración de informes plantean dificultades, ya sea a nivel de la sede o de la Delegación de la UE;
- Que necesitan una reevaluación, después de que haya habido cambios en el diseño o la estructura del proyecto o en el marco de las políticas nacionales sectoriales que puedan influir en la implementación de la intervención.
- Con un interés específico, pero para las cuales la UE aún no ha podido organizar una visita o no cuenta con la pericia requerida para hacerlo;
- Que, por cualquier otro motivo, pueden beneficiarse del apoyo de una revisión ROM, como aquellas con solicitudes de extensión o las solicitadas por las unidades geográficas o temáticas que necesitan aprovechar la experiencia de las intervenciones en curso para realizar un análisis apropiado de las nuevas intervenciones en las reuniones de asistencia técnica³⁶.

Desde 2019, las revisiones ROM de intervenciones *blending* se gestionan a través del Módulo ROM. Por lo tanto, las intervenciones elegibles se suben al Módulo ROM al comienzo del ejercicio

En este momento, es importante involucrar tanto a la sede como a las Delegaciones para garantizar que las intervenciones seleccionadas se encuentren en una etapa de implementación en la una revisión ROM sea apropiada. Esto no se puede establecer con un enfoque único, sino que cada intervención debe ser analizada por quienes participan en su gestión. Los contratistas ROM reciben la lista de intervenciones *blending* y empiezan a organizar las misiones a lo largo de la siguiente fase del proceso de revisión ROM: el plan de trabajo.

³⁶ Las reuniones de asistencia técnica son el espacio en el que preparar y negociar con las IF las futuras intervenciones *blending*.

5.4 El plan de trabajo de las revisiones ROM *blending*

Como parte de la preparación del plan de trabajo de las revisiones ROM, los contratistas ROM planifican las misiones para las intervenciones *blending*, con el apoyo de los puntos focales de M&E, los OM, los puntos focales de ROM *blending* y las IFL que implementan la intervención y mediante consulta con las unidades de coordinación ROM, que deben aprobar cada misión.

Las principales diferencias con el ROM de las intervenciones “estándar” en esta etapa son:

- La participación (futura) de los puntos focales de ROM *blending* en la definición de la lista de intervenciones *blending* que serán monitoreadas y el alcance de las misiones (aunque, por el momento, todas las intervenciones lo suficientemente maduras para el ROM de cada IFL están siendo monitoreadas);
- La participación de la IFL en la planificación de las misiones;
- La planificación de una misión en tres pasos, que incluye un análisis preliminar del alcance de la revisión con una visita a la sede de la IFL.
- La aprobación final de los expertos y de los días de trabajo para las misiones ROM de *blending* tiene lugar después del análisis preliminar.

La colaboración de la IFL y de las Delegaciones es esencial para establecer el alcance de las revisiones y para la inclusión de las misiones ROM *blending* en las misiones grupales de ROM siempre se sea posible. También es crucial para agrupar diferentes misiones de evaluación preliminar con la misma IFL delegada

En la siguiente figura, se presenta una **descripción general** de los pasos principales para la preparación del plan de trabajo:

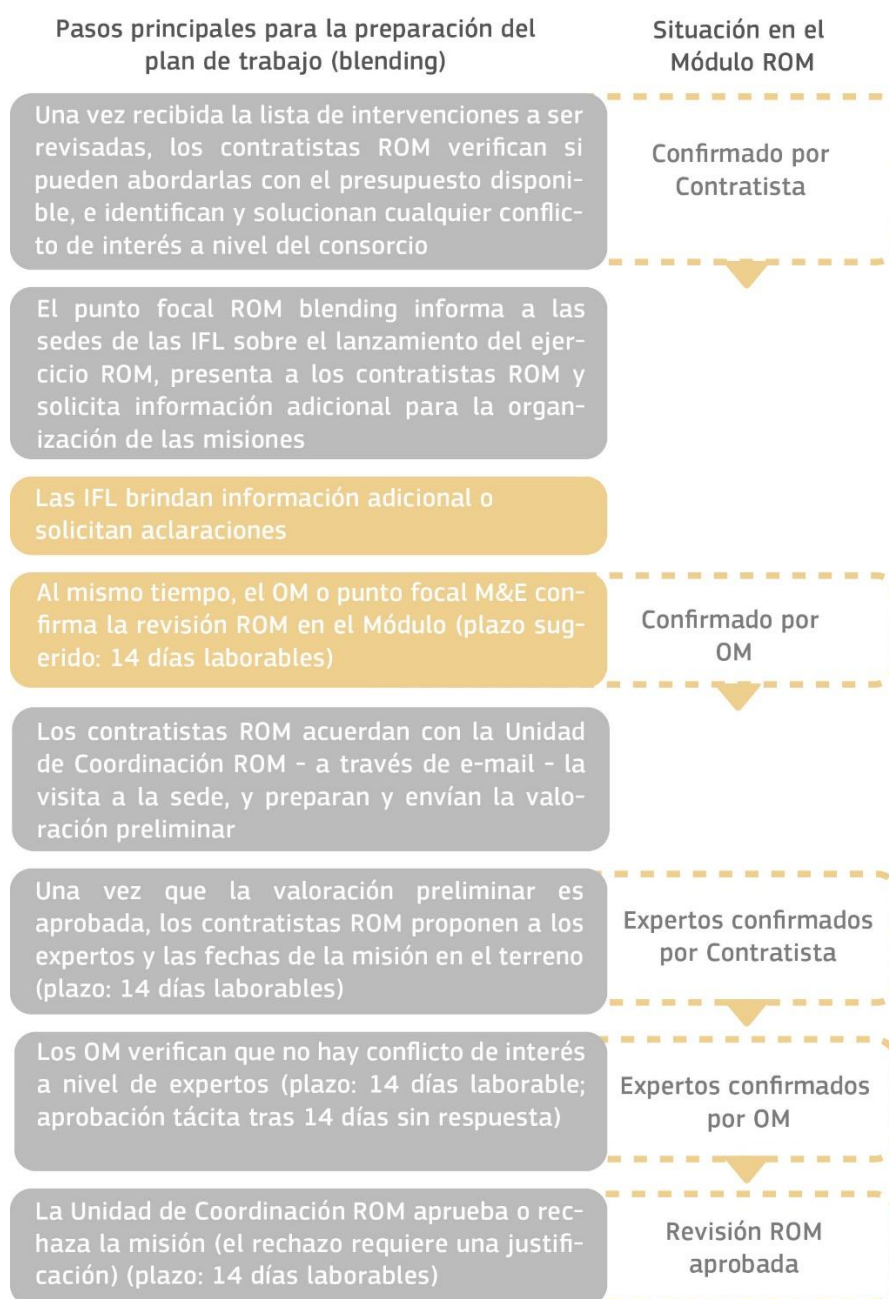


Figura 13. Pasos para la preparación del plan de trabajo para operaciones de blending

A continuación, se presenta una **descripción detallada** de las tareas y los pasos necesarios para completar el plan de trabajo.

Identificación de conflictos de interés a nivel del consorcio

Este paso es igual que para las revisiones ROM estándar, tal y como se describe en el capítulo 4 de este manual. Cualquier posible conflicto de interés se debe abordar y resolver a nivel del consorcio del contratista ROM.

Estimación del presupuesto

Los contratistas ROM proceden a estimar el presupuesto de las misiones. Se trata de una estimación indicativa basada en las normas estándar del ROM y en la información proporcionada con la lista de intervenciones que serán revisadas, es decir, una propuesta de países que habrá que visitar y cualquier cuestión específica que se haya comunicado a través de los comentarios a los KPI 6/7 del IGAE.

Durante la fase de preparación, las unidades de coordinación ROM confirman y aprueban el alcance final de la misión y el número exacto de días hábiles que se asignarán a cada experto, con la presentación de una evaluación preliminar. En casos debidamente justificados, los contratistas podrán proponer modificaciones con respecto a las normas estándar establecidos.

Las revisiones ROM de intervenciones *blending* las llevan a cabo expertos séniores clave o no clave. Como norma general y, si corresponde, las intervenciones *blending* serán monitoreadas por dos expertos: uno con especialización en banca/finanzas y otro con experiencia en el sector de la intervención *blending*. Uno de los dos expertos es nombrado jefe de misión y será el responsable de la organización de la misión en colaboración con el segundo experto.

Los dos expertos visitan la intervención al mismo tiempo, pero mientras están en terreno, pueden diversificar los contactos y las entrevistas a nivel local para cubrir tanto la dimensión financiera como la sectorial de la intervención *blending*. Redactan todos los informes ROM de forma colaborativa. Hay casos en los que movilizar a un único experto puede ser más apropiado, lo que se decidirá durante la evaluación preliminar; por ejemplo, en el caso de intervenciones de infraestructura más pequeñas o de intervenciones puramente de intermediación, para las que no se necesita un enfoque sectorial, o de una segunda revisión ROM (si se da el caso) llevada a cabo unos años después de la primera.

Las normas estándar que deben tenerse en cuenta para la estimación del presupuesto son los siguientes:

Asignación de días por experto	Para intervenciones y programas en un solo país	Para intervenciones en varios países (*)
Fase de preparación (que incluye la visita a la IF y la evaluación preliminar)	4	4
Fase de terreno (**) (incluyendo el tiempo de viaje, el briefing y el debriefing con la DUE o en la sede)	9	20
Fase de elaboración de informe y control de calidad (***)	3	4
Total días	16	28

(*) Se podrá asignar un máximo de 3 expertos para una revisión ROM de intervenciones en varios países.

(**) Para intervenciones y programas en varios países, la norma general es un máximo de 4 países visitados durante cinco días de trabajo en cada uno.

(***) Estos días no incluyen el QC que lleva a cabo el experto en QC, sino únicamente el trabajo realizado por el experto ROM.

Tabla 10. Asignación de días para las revisiones ROM de intervenciones blending

La preparación de los viajes y de las agendas de la misión, así como la investigación documental, no se incluyen en la carga de trabajo de los expertos ROM, sino que forman parte de las tareas del equipo central y de *backstopping* del contratista ROM.

Para las intervenciones de gestión centralizada, uno de los expertos del equipo central asistirá a las sesiones de *briefing* y *debriefing*, que no están incluidas en la asignación de días estándar. Para las intervenciones gestionadas por las Delegaciones, el jefe de misión (o el experto ROM en el caso excepcional de misiones individuales) lleva a cabo el *briefing* al comienzo de la misión en el terreno y el *debriefing* al final de la misión en el terreno; en este caso, se invita a los servicios de la sede a participar en estas sesiones por videoconferencia, utilizando las instalaciones de VC existentes.

Los expertos sénior del equipo central son los responsables del control de calidad interno. En casos debidamente justificados, expertos que no pertenecen al equipo central podrán realizar tareas de control de calidad, para lo que se requiere la aprobación previa de la unidad de coordinación ROM.

Asignación de días orientativa para expertos en QC de corto plazo que no pertenecen al equipo central	Para intervenciones en un único país	Para intervenciones en varios países
Control de calidad	1.5	2

Tabla 11. Asignación de días orientativa para el QC de revisiones de intervenciones en un único o en varios países

El plazo para la estimación del presupuesto es hasta **14 días hábiles**.

Lanzamiento del ejercicio ROM

Una vez que la lista de intervenciones que serán revisadas esté disponible y haya sido confirmada por los contratistas, los puntos focales de ROM *blending* informan a las IFL del lanzamiento del ejercicio ROM, presentan de manera concisa el proceso de revisión ROM, incluyendo la metodología y las herramientas utilizadas, y proporcionan la lista de misiones previstas para cada IFL.

En esta comunicación inicial, los puntos focales de ROM *blending* especifican que los expertos tendrán que reunirse con las diferentes unidades de las IFL involucradas en la operación y solicitan los datos de contacto del gestor en la sede responsable de cada operación, así como los de los representantes locales de la IFL, los socios clave y las partes interesadas principales. También se solicita a las IFL que proporcionen toda la documentación pertinente relacionada con la operación, incluido el marco lógico, el marco de gobernanza, los informes de implementación, estudios, evaluaciones de riesgos y cualquier otro documento que pueda ser relevante.

Información adicional

Las IFL pueden indicar que algunas de las intervenciones bajo su responsabilidad aún no están lo suficientemente maduras para una revisión ROM. En este caso, los puntos focales de ROM *blending*, los OM y las unidades de coordinación ROM pueden decidir sustituir la intervención por otra que pueda beneficiarse del ROM. Por otro lado, una revisión ROM puede ser beneficiosa incluso si la intervención *blending* se encuentra en sus inicios, por lo que el reemplazo de una intervención se estudiará caso por caso.

En esta etapa, las IFL pueden solicitar información adicional sobre las cláusulas de confidencialidad bajo las cuales operan los expertos ROM, así como requerir que se firmen declaraciones de confidencialidad adicionales. Los puntos focales de ROM *blending* prestan su apoyo durante este proceso.

Esta fase debería tomar hasta 14 días.

Visita a la sede de la IFL y análisis preliminar

Los Contratistas ROM solicitan la aprobación de CV de expertos *blending* que quieren contratar. También solicitan la aprobación para visitar la sede de IFL, vía email.

Las intervenciones *blending* están sujetas a procesos de toma de decisiones centralizados y tanto los gestores de proyecto de la IFL, como las partes interesadas internas de las intervenciones trabajan en la sede de las IFL. Por lo tanto, visitar la sede de la IFL es crucial para entender y analizar correctamente el estado de implementación de la intervención.

Durante la visita a la sede de la IFL, los expertos ROM deben reunirse con todas las unidades involucradas en la implementación de la intervención y no solo con la que la gestiona

Durante esta visita, se espera que las IFL compartan información detallada sobre la intervención, incluyendo las condiciones, los honorarios y la estructura de los acuerdos entre la IFL, los cofinanciadores y los socios ejecutores.

Esta visita también permite aprender más sobre las prácticas de monitoreo e información de la IFL, incluso en términos de respeto a las obligaciones y disposiciones contractuales.

Después de esta reunión, los expertos ROM redactan un **análisis preliminar** utilizando la plantilla disponible en el Anexo 9 de este manual.

El análisis preliminar se envía a la unidad de coordinación ROM, con copia al OM, el punto focal de M&E y el punto focal de ROM *blending*, en los 7 días posteriores al regreso de la visita a la sede de la IFL. El análisis preliminar contiene información adicional y la justificación del trabajo propuesto para el terreno. Los servicios interesados deben enviar sus comentarios al contratista ROM en los **14 días siguientes**.

La importancia del análisis preliminar

La fase preliminar es específica de la metodología ROM *blending*. Se considera unánimemente necesaria porque las intervenciones son bastante complejas, ya que combinan cuestiones financieras y sectoriales, incluyen actividades de proyectos y a menudo de subproyectos e involucran a distintos tipos de socios ejecutores, cuyo papel está definido por diferentes acuerdos.

La IFL a menudo gestiona la intervención desde su sede, con uno o varios gestores de proyecto, además de distintos departamentos de la sede involucrados (financiero, legal, temático y geográfico, etc.). Las reuniones preliminares son esenciales para una comprensión global de las intervenciones y no deben limitarse a reuniones con las personas responsables de las relaciones institucionales con la sede de la UE. Estas reuniones preliminares han demostrado ser muy útiles como herramienta de coordinación entre la IFL, la UE y los expertos ROM *blending*. Son esenciales para comprender y fijar todos los plazos de las intervenciones. También son necesarias para evaluar adecuadamente el formato correcto de la revisión ROM en términos de número de días y número de expertos.

El contratista ROM puede agrupar las reuniones con una determinada IFL para cubrir todas las intervenciones sujetas a revisión ROM en un mismo plan de trabajo. Esto permite a los contratistas juzgar incluso con varios meses de antelación cuál debería ser la configuración y duración óptimas para una o varias misiones vinculadas a la misma IFL.

Expertos propuestos y calendario provisional

Dado que el Módulo ROM no prevé la etapa del análisis preliminar (el proceso completo para las revisiones ROM *blending*, incluido el análisis preliminar, se implementará en OPSYS en un futuro próximo), el calendario completo de la misión se codifica en el Módulo ROM tras la aprobación del análisis preliminar.

En ese momento, los OM pueden señalar posibles conflictos de interés en el Módulo ROM. En el caso de que no haya indicios de un conflicto de interés en los 14 días siguientes, se considera que los expertos han sido aprobados por el OM.

Aprobación de las misiones de revisión ROM

Una vez que se hayan completado todos los pasos anteriores, las unidades de coordinación ROM pueden aprobar las misiones, en un plazo máximo de **14 días**. A la hora de decidir si aprueba o no una misión, la unidad de coordinación ROM tendrá en cuenta todos los elementos, en particular la asociación entre los expertos y los sectores de la intervención, cualquier cuestión planteada por el contratista, el punto focal de ROM *blending*, la IFL o los OM (incluidas las cuestiones de seguridad) y cualquier desviación con respecto a las normas estándar del ROM. Las misiones pueden ser rechazadas si existe una justificación.

5.5 Preparación de las misiones de Revisión ROM para intervenciones *blending*³⁷

Este paso empieza ya durante la elaboración del plan de trabajo a fin de preparar la visita al FIL y completar el análisis preliminar. La documentación de los contratos y decisiones *blending* en CRIS y Ares está disponible a través del Módulo ROM cuando la intervención se codifica en CRIS. Sin embargo, generalmente se necesita más documentación para la preparación de la misión. Los puntos focales *blending*, los OM involucrados y la IFL que implementa la intervención *blending* proporcionan documentos adicionales durante toda la misión. Como norma general, todos los documentos relevantes estarán disponibles para el contratista ROM aproximadamente tres semanas antes del inicio de la misión de revisión ROM.

5.6 Ejecución de las misiones de revisión ROM para intervenciones *blending*

La revisión ROM de intervenciones *blending* se organiza en torno a tres fases principales:

- La **fase de escritorio**, que incluye un análisis documental de escritorio después de la reunión con la IFL y la elaboración del análisis preliminar.
- La **fase de terreno**, en la que se consulta a las principales partes interesadas y se llevan a cabo el *briefing* y el *debriefing* con el OM a cargo, incluyendo, si así lo decide el OM, al representante local de la IFL o al gestor de la IFL responsable de la intervención por videoconferencia;

EJECUCIÓN DE REVISIONES ROM



³⁷ Additional information on blending operations is available through a list of essential reading for ROM Experts monitoring blending operations provided in Annex 10.

- La **fase de elaboración del informe**, en la que los análisis cuantitativo y cualitativo de la evidencia reunida, con las indicaciones proporcionadas por el conjunto de preguntas de monitoreo, convergen en un informe ROM, que es el producto clave de toda revisión ROM

Cada revisión ROM dura aproximadamente entre 3-4 meses, incluyendo el QC interno y los comentarios de los servicios de la Comisión sobre las versiones borrador y final del informe ROM.

A lo largo de las tres fases, los contratistas ROM brindan apoyo técnico y metodológico a los expertos que realizan las misiones.

Fase de escritorio

Durante esta fase, los expertos ROM se encargan, con el apoyo del equipo central del contratista, de:

- **Revisar toda la documentación**, incluida la lógica de intervención reflejada en los documentos relevantes (el formulario de solicitud del proyecto, los contratos entre la UE y la IFL, el memorando de entendimiento y los marcos de resultados o marcos lógicos cuando estén disponibles), los planes de implementación, los recursos asignados y el presupuesto, todos los informes de progreso de los socios ejecutores y cualquier informe ROM previo y evaluación intermedia;
- **Hacer balance de la visita a la sede de la IFL** y de la información adicional conseguida sobre la intervención, para identificar las lagunas de información y los puntos clave para su estudio durante la misión en el terreno;
- **Preparar el briefing** desarrollando una lista preliminar de preguntas específicas que se formularán durante la misión en el campo.
- **Desarrollar el alcance propuesto en el análisis preliminar** y la orientación de la misión en terreno, así como preparar la agenda de la misma

Análisis documental y del marco lógico

Los expertos ROM recopilan todos los documentos y conocimientos relevantes, no solo sobre la intervención específica financiada por la UE, sino sobre todo el proyecto de inversión para el que la subvención de la UE pretende generar apalancamiento y valor económico y social adicional. Los expertos analizarán los documentos de acción, los marcos lógicos si están disponibles, los presupuestos, la planificación de actividades incluidas en los planes de implementación y los informes de progreso de las IFL, los socios ejecutores y los OM, así como el plan de comunicación y visibilidad de la intervención.

El marco lógico se analiza durante la fase de preparación y se preparan sugerencias de mejora para discutirlo posteriormente con el OM y la IFL

También es importante considerar la política y el contexto en los que se ha desarrollado la intervención para analizar su relevancia. A menudo, las intervenciones *blending* tienen un objetivo de influencia política, para apoyar reformas que estén alineadas con las políticas de la UE y de los países socios. Los análisis de país, cuando sean necesarios, están disponibles en diferentes fuentes, como la UE, los bancos de desarrollo regional (BAsD, BAfD, BID), el PNUD (informe sobre desarrollo humano) y otras agencias de la ONU y centros de estudios. Los expertos

ROM también deben tener en cuenta el vínculo entre la intervención y el documento de programación

geográfica o temática correspondiente. En línea con el objetivo de eficacia de la ayuda de las intervenciones *blending* para mejorar la cooperación entre los actores de ayuda internacional europeos y no europeos, los expertos ROM tienen en cuenta los documentos de estrategia e implementación elaborados por otros donantes.

El análisis de la lógica de intervención se basa en la parte narrativa del formulario de solicitud, el contrato, el memorando de entendimiento y el desarrollo más detallado realizado por la IFL que implementa la intervención. Cuando la implementación se delega en las IFL, que tienen sus propias metodologías y terminología, puede que los marcos lógicos tengan distintos formatos. En este caso, los expertos ROM deben asegurarse de que todos los elementos clave de la plantilla de la UE estén bien identificados y tenerlos en cuenta para sacar conclusiones de la revisión.

Los expertos analizan la calidad y relevancia de los indicadores de resultados y verifican la existencia y calidad de las líneas de base y los sistemas de monitoreo establecidos. Durante esta fase, el experto redacta respuestas preliminares a las Preguntas de Monitoreo (MQ) pertinentes relacionadas con la lógica de intervención, el monitoreo y el aprendizaje, así como las secciones correspondientes del Informe ROM (las MQ se presentan en el Anexo 1, mientras que la guía específica para responderlas se presenta en el Anexo 3).

El análisis de los informes de progreso de la implementación

El análisis de los informes de progreso de la implementación elaborados por la IFL que implementa la intervención es otro aspecto clave del análisis documental. Los socios ejecutores emiten informes periódicos de progreso, tal y como se indica en los Acuerdos de delegación con la UE. La calidad de estos informes de implementación varía, lo que en algunos casos obliga a los expertos ROM a complementar la información encontrada en estos informes con otras fuentes, incluso con preguntas específicas durante la fase de terreno. Los informes de progreso de la implementación incluyen el cronograma de actividades y recursos del período del informe anterior y el cronograma provisional de actividades y recursos para el siguiente período.

En caso de que la intervención se haya desviado del cronograma de actividades y del uso de los recursos, los expertos ROM identifican áreas o puntos específicos que se discutirán con el OM y la representación local de la IFL durante la fase de terreno, con el fin de proporcionar un análisis completo y las recomendaciones necesarias para acciones correctivas en las secciones correspondientes de las MQ y el informe ROM, teniendo en cuenta el contexto de gestión indirecta a través de las IFL.

Para obtener más indicaciones sobre el análisis de los informes de progreso por parte de los expertos ROM, véase el capítulo 4 de este manual.

Fase de terreno

La fase de terreno de una revisión ROM *blending* tiene el mismo formato que una misión de revisión ROM “estándar”, comenzando con un *briefing* con la Unidad o Delegación a cargo de la intervención y continuando con las pertinentes reuniones y sesiones grupales con las partes interesadas clave de la intervención. La misión termina con un *debriefing* con la Unidad o Delegación y, siempre que sea relevante, con los puntos focales de ROM *blending* u otras partes interesadas en la sede de la

Comisión (por ejemplo, las DG sectoriales invitadas por el punto focal de ROM *blending* o el OM). Si el *debriefing* se lleva a cabo en la Delegación de la UE, se debe organizar una videoconferencia para los servicios de la sede involucrados.

Para más información sobre la fase de terrenos de las revisiones ROM, véase el capítulo 4 de este manual.

Fase de elaboración de informes

Como en el caso de las revisiones ROM estándar, la fase de elaboración de informes dura aproximadamente 14 días e implica la elaboración de tres productos clave siguiendo plantillas estándar obligatorias. El principal producto es el **informe ROM**, acompañado de las respuestas a las preguntas de monitoreo (plantillas en el Anexo 4) y el registro de lecciones aprendidas (opcional - plantilla en el Anexo 5). Las preguntas de monitoreo para las revisiones ROM *blending* son las mismas que para las revisiones estándar, pero van acompañadas de una guía específica que tiene en cuenta las características específicas de las intervenciones *blending* (Anexo 3).

5.7 El Control de Calidad Interno (QC) por parte de los Contratistas ROM

El QC interno de las revisiones ROM para intervenciones *blending* sigue los mismos procedimientos que para las intervenciones estándar. Como ya se ha mencionado, será crucial contar con al menos un experto con la pericia adecuada en el equipo central del contratista ROM. Las plantillas para el control de calidad se incluyen en el Anexo 6.

5.8 Comentarios de los Servicios de la Comisión

El proceso puede ser un poco más largo que para las intervenciones estándar, ya que tanto las unidades centrales como las delegaciones pueden estar comentando el mismo informe. Sin embargo, el período de comentarios es de **21 días hábiles**, como para las revisiones estándar, y el proceso es similar.

5.9 Distribución de informes ROM

Para las intervenciones *blending* se aplican las mismas normas que para las revisiones ROM estándar en cuanto a la distribución de los informes ROM. Los informes ROM deben enviarse a todos los servicios relevantes de la Comisión para compartir la información y las lecciones aprendidas. Compartir los informes ROM con las IFL es esencial para transmitir la recomendación del monitor y mejorar el rendimiento de la intervención. Sin embargo, se recomienda encarecidamente consultar a las unidades en la sede a cargo del *blending*, así como a los puntos focales de ROM *blending* en caso de dudas sobre la conveniencia de hacerlo.

Las MQ, por su parte, son un documento interno y no se espera que los servicios de la Comisión las compartan con las IFL.

6

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LAS REVISIONES ROM

Este capítulo describe el **ciclo de calidad para las revisiones ROM** y el papel del equipo de QA ROM

Además del control de calidad interno que llevan a cabo los contratistas ROM, el monitoreo de la calidad dentro del sistema de revisiones ROM comprende la intervención de un contratista de aseguramiento de calidad (QA), independiente de los demás contratistas ROM. Su papel en el ciclo general de calidad de las revisiones ROM se describe en las siguientes secciones.

La importancia de la calidad

Cada servicio ROM tiene su ciclo de aseguramiento de calidad adecuado. El sistema de revisiones ROM (revisiones estándar y *blending*) se beneficia de un control de calidad adicional y externo garantizado por el contratista QA.

6.1 El ciclo de calidad de las revisiones ROM

La siguiente figura representa el ciclo de calidad que se aplica a las revisiones ROM.

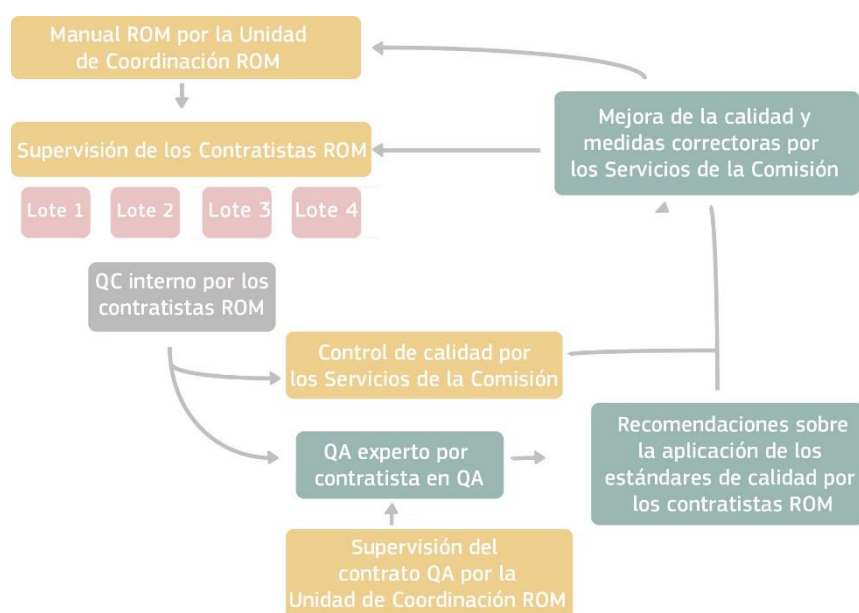


Figura 14. El ciclo de calidad de las revisiones ROM

El ciclo de calidad ROM incluye:

- Los estándares de calidad descritos en el manual ROM y explicados más en detalle por el Equipo de Coordinación ROM en las reuniones de coordinación periódicas con los contratistas ROM;
- El sistema de control de calidad interno establecido por cada contratista ROM, incluidos el control de calidad que llevan a cabo los expertos ROM y el realizado por el equipo central del contratista;
- Los comentarios de los servicios de la Comisión sobre los informes ROM;
- El aseguramiento de la calidad externo que evalúa la calidad de los servicios de revisión ROM;
- La supervisión general por parte de las unidades de coordinación ROM (en DG DEVCO y DG NEAR)

A continuación, se resumen las responsabilidades específicas de los contratistas, los expertos, el contratista QA y los servicios de la Comisión en relación con el sistema general de calidad de las revisiones ROM.

Actores		Responsabilidades específicas
QA interno por el contratista ROM	Expertos ROM	<p>Aplicar el manual ROM en la implementación de los servicios ROM tal y como se especifica en el manual, en particular:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Completar las listas de verificación de calidad para cada revisión ROM. ▪ Conservar, hacer seguimiento y enviar los informes y otros documentos relacionados al contratista ROM de forma accesible para el contratista QA externo y los servicios de la Comisión.
	Contratista ROM	<p>Aplicar el manual ROM en la implementación de los servicios ROM tal y como se especifica en el manual, en particular:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los expertos en QC completan un informe de QC específico para cada revisión ROM, excepto en el caso de las revisiones ROM implementadas por el jefe y el jefe adjunto del equipo central, cuyo QC será realizado por el equipo de backstopping del contratista de ROM. ▪ Si el equipo de expertos clave tiene un solo experto en “estadística y desempeño/medición”, el QC de su trabajo debe ser realizado por el equipo de backstopping del contratista ROM. De lo contrario, el QC deberá realizarlo otro experto en “estadística y desempeño/medición”. ▪ Compartir el informe de QC con el experto ROM. ▪ Garantizar el seguimiento oportuno de los comentarios de QC por parte de los expertos ROM. ▪ Aplicar medidas correctivas para garantizar la calidad de las revisiones ROM. ▪ Reflejar los esfuerzos de QC y las medidas correctivas aplicadas en los informes trimestrales y anuales de QC que se enviarán a las unidades de coordinación ROM. ▪ Conservar registros de toda la documentación de QC. Los registros deben estar disponibles de forma accesible en caso de solicitud por parte del contratista de QA externo y los servicios de la Comisión
	Contratista QA	<p>Aplicar el manual ROM en cumplimiento de su misión, en particular:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar informes de revisión ROM específicos de los cuatro contratos ROM en base a una muestra seleccionada cada mes por las unidades de coordinación ROM. ▪ Completar un informe de QA específico para cada revisión ROM verificada. ▪ Revisar el nivel de cumplimiento de las normas estándar del servicio ROM por parte de cada contratista ROM y elaborar informes trimestrales de QA, señalando y exponiendo cuestiones críticas. ▪ Enviar los informes trimestrales de QA correspondientes (cuatro informes para cada contrato ROM durante un año) a las unidades de coordinación ROM.

Actores		Responsabilidades específicas
Servicios de la Comisión		<ul style="list-style-type: none"> Presentar un informe anual consolidado de QA sobre la implementación de los cuatro contratos ROM a las unidades de coordinación ROM, incluyendo recomendaciones para mejorar las normas, modalidades, especificaciones y estándares de calidad que rigen el sistema ROM.
	Unidades de coordinación ROM	<ul style="list-style-type: none"> Recibir de los contratistas ROM los borradores de los informes de QC y los informes semestrales y anuales de implementación del contrato, compartirlos con el contratista QA externo y comentarlos y aprobarlos. Aprobar los informes trimestrales y anuales de QA. Compartir los informes de QA con problemas en revisiones ROM individuales y los informes trimestrales de QA con el contratista ROM y acordar cualquier seguimiento necesario. Definir y proponer cualquier seguimiento necesario a nivel de DG. Garantizar conjuntamente la adecuada coordinación del sistema ROM.
	OM / Puntos focales de M&E	<ul style="list-style-type: none"> Contribuir a la preparación de la misión ROM proporcionando toda la documentación necesaria y cualquier otra información sobre las intervenciones que serán objeto de ROM.

Tabla 12. Roles y responsabilidades en el sistema de calidad ROM

6.2 Alcance del contrato QA

El contratista QA del ROM apoya a los servicios de la Comisión en el monitoreo y la supervisión general de la calidad del servicio de revisiones ROM implementado por los contratistas ROM de conformidad con las normas estándar establecidas en el presente manual. Los productos del contratista QA contribuyen a la mejora constante del sistema ROM al:

- **Monitorear la calidad** del cumplimiento y la aplicación del manual ROM con respecto a la implementación de los servicios de revisión ROM por parte de los contratistas ROM, a través de controles de calidad de una muestra aleatoria de servicios de revisión ROM y mediante entrevistas directas con una muestra de partes interesadas involucradas en el ROM, como los servicios de la Comisión, los expertos ROM, los contratistas ROM y otras partes interesadas en el ROM;
- Cuando corresponda, **proporcionar recomendaciones** para mejorar la calidad de los servicios de revisión ROM y su impacto en el sistema ROM al completo. Esto puede conllevar una revisión del presente manual.

El QA se aplica a los servicios de revisión ROM implementados por los contratistas ROM, incluida la organización, el QC interno y el apoyo a las revisiones por parte de los contratistas ROM.

La DG DEVCO 04 es responsable de la supervisión directa del contrato QA en colaboración con la DG NEAR A4. Esto incluye supervisar la aplicación de las posibles medidas correctivas recomendadas por el contratista QA.

6.3 El equipo de expertos QA

El equipo central de expertos clave está compuesto por un jefe de equipo y un jefe de equipo adjunto a tiempo completo (220 días hábiles/año). Este equipo central se complementa con un mínimo de seis expertos en QA del ROM por un total de 880 días hábiles/año. Para garantizar una coordinación adecuada en todo momento con los servicios de la Comisión, el contratista QA tiene una oficina en Bruselas. El contratista QA participa en reuniones de coordinación periódicas con las unidades de coordinación ROM y, a solicitud de estas, también en reuniones de coordinación con los contratistas ROM.

Los expertos en QA tienen experiencia profesional específica en la prestación de servicios de introducción de sistemas de aseguramiento de la calidad o de gestión de acuerdo con las normas internacionales en empresas de formación y consultoría o en entidades públicas, así como en el establecimiento o asesoramiento en materia de sistemas relacionados con el aseguramiento de la calidad en empresas o instituciones públicas (establecimiento de estándares de calidad, procesos de evaluación y seguimiento, etc.).

El jefe de equipo tiene la responsabilidad general sobre la implementación del contrato de QA, la coordinación de todo el proceso de QA, los procedimientos y productos (presentación del plan de trabajo, informes mensuales e informes trimestrales y anuales), la coordinación con los servicios de la Comisión y la elaboración y presentación de los informes de progreso de la implementación del contrato QA. El jefe de equipo trabaja en estrecha cooperación con las unidades de coordinación ROM de DEVCO y NEAR. Debe asimismo organizar sesiones de formación sobre servicios ROM y el sistema de calidad ROM para el equipo de expertos en QA ROM.

Independencia de los expertos en QA

Para garantizar la independencia del proceso de QA, los expertos en QA no deben presentar ningún conflicto de interés con respecto a las intervenciones que revisarán.

Los expertos en QA no pueden:

- Revisar ninguna intervención en la que los expertos o la empresa para la que trabajan dentro de este contrato hayan estado involucrados anteriormente en cualquier grado
- Implementar ningún servicio ROM dentro de un contrato de servicios ROM

El jefe de equipo adjunto apoya al jefe de equipo en el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades y se encarga de todos los análisis estadísticos, en particular con respecto a la calidad de la información proporcionada por los contratistas ROM en sus informes trimestrales y anuales de QC.

Los contratistas QA garantizan la entrega oportuna de los informes de QA ROM e informan lo antes posible a los contratistas ROM y las respectivas unidades de coordinación ROM sobre los informes de revisión ROM a los que los OM han asignado una puntuación baja.

6.4 Las tareas de QA

Las revisiones ROM que evaluará el contratista QA se seleccionan mediante muestreo aleatorio. El contratista QA realiza un muestreo aleatorio cada mes, llegando a un total anual de al menos 230 revisiones a las que se aplicará un control de QA. Las unidades de coordinación ROM pueden solicitar revisiones de QA adicionales basadas en solicitudes debidamente justificadas.

Para realizar su tarea, el contratista QA recibe toda la información clave sobre las intervenciones que se revisarán y sobre el QC interno realizado por los contratistas ROM. Para ello, los contratistas ROM ponen a disposición del contratista QA toda la documentación de QC de forma accesible.

Con el fin de comprender los problemas y las dificultades de la implementación de los contratos ROM, cada experto en QA llevará a cabo varias misiones en el terreno (hasta 25 por año) para realizar intercambios con las delegaciones y unidades operativas de la sede central, así como con las partes interesadas locales involucradas en el ROM, y así recabar información sobre la implementación de las revisiones ROM por parte de los contratistas y expertos ROM. Las unidades de coordinación ROM, en colaboración con el jefe de equipo de QA, son las encargadas de seleccionar las delegaciones y unidades de la sede que los expertos en QA visitarán.

Además de estas misiones en el terreno estándar, el contratista QA realizará varias **misiones a terreno “en la sombra”** (una por año por cada contratista ROM y dos por año para intervenciones *blending*). El propósito de estas misiones “en la sombra” es presenciar la implementación del proceso ROM durante la fase de terreno de las revisiones ROM y verificar cómo el experto ROM seleccionado aplica los principios y las normas estándar descritos en el presente manual. Con este fin, el experto en QA acompañará al experto ROM durante la fase de terreno y estará en copia de toda la correspondencia relevante durante las fases de preparación y redacción de informes, incluido el proceso interno de QC. El contratista ROM será informado de la misión “en la sombra” con suficiente antelación para participar en todas las comunicaciones de preparación de la visita a terreno. El contratista QA comunicará a los socios ejecutores que un experto en QA acompañará al experto ROM durante la misión en el terreno y actuará como “observador” del ejercicio.

En las misiones sombra, el experto en QA mantiene una actitud de observador y no interfiere en el trabajo realizado por el experto ROM

6.5 Productos de QA esperados

El contratista QA mantiene un plan de trabajo y debe realizar tareas de elaboración y presentación de informes. Las actividades de QA que se llevan a cabo convergen en la compilación de varios productos que se entregan mensual, anual y *ad hoc*, tal y como se describe a continuación.

Informes de QA sobre revisiones ROM individuales

Para cada revisión ROM evaluada por el contratista QA, se completa un informe de QA basado en la plantilla provista en el Anexo 11. El informe de QA incluye cuestiones críticas que deben ser señaladas a las unidades de coordinación ROM. Los informes se suben mensualmente a un grupo específico de la plataforma Capacity4Dev.

El informe de QA tiene dos objetivos:

- Revisar la calidad de las revisiones de ROM y los procesos relacionados implementados por los expertos ROM.
- Revisar la calidad y consistencia del QC interno realizado por los contratistas ROM, prestando especial atención a:
 - Las listas de verificación de calidad de los expertos ROM que reflejan el nivel de cumplimiento con los estándares de calidad definidos en el presente manual.
 - Los informes de QC de los expertos en QC de los contratistas ROM que reflejan el proceso interno de QC.

Los informes deben presentarse en un formato compatible con Word/Windows y estar redactados en inglés.

Informes trimestrales de QA

El contratista QA prepara y presenta un borrador de informe trimestral de QA para cada contrato ROM a las unidades de coordinación de ROM (DEVCO y NEAR, para los contratos respectivos). Revisa trimestralmente el nivel de cumplimiento con las normas estándar de revisión ROM por cada contratista ROM.

Las unidades de coordinación ROM comparten estos informes con los contratistas ROM para comentarlos y discutirlos. Los informes incluyen conclusiones y, cuando corresponda, recomendaciones/medidas que debe adoptar el contratista ROM, en acuerdo con las unidades de coordinación ROM y que estas deben comunicar a los contratistas ROM.

Los informes trimestrales están estructurados de la siguiente manera:

- La **primera parte** informa sobre la calidad de las revisiones ROM individuales y los servicios correspondientes que han sido objeto de un informe de QA durante el trimestre. Los hallazgos principales hacen referencia al cumplimiento de los contratistas ROM con respecto al presente manual: perfil de expertos ROM, asignación de días a expertos ROM, plan de trabajo consistente para revisiones ROM con desviaciones justificadas con respecto a la lista inicial de proyectos y programas proporcionada por los servicios de la Comisión y análisis de problemas señalados con respecto a las revisiones.
- La **segunda parte** informa sobre la calidad de las listas de verificación de calidad de los expertos ROM y de los informes internos de QC, evaluando el sistema de control de calidad interno del contratista ROM. También se revisa la calidad y el rendimiento de los servicios organizativos, de apoyo y de *backstopping* proporcionados por los contratistas ROM.
- La **tercera parte** proporciona conclusiones clave sobre problemas de calidad que hayan podido surgir durante el trimestre, así como cualquier recomendación de mejora.

Los informes deben presentarse en un formato compatible con Word/Windows y estar redactados en inglés.

Informe anual de QA

El contratista QA presenta un informe anual de QA a las unidades de coordinación ROM dentro de los 30 días posteriores al final del período cubierto, incluyendo información sobre el seguimiento de las recomendaciones principales dirigidas a los contratistas ROM y las medidas correctivas implementadas por estos con respecto al proceso de revisión ROM.

El informe anual de QA analiza el cumplimiento de los contratistas de ROM con respecto al manual ROM. Se centra especialmente en la calidad general de la experiencia brindada por los expertos ROM, en base sobre todo a las entrevistas con los equipos de coordinación ROM, los OM en las delegaciones y la sede, otras partes interesadas en el ROM, así como a las misiones “en la sombra” del contratista QA. Proporciona análisis sobre:

- la pertinencia y la eficacia del flujo de comunicación con los servicios de la Comisión durante la preparación del plan de trabajo;
- la implementación de las revisiones ROM;
- ejemplos de buenas y malas prácticas;
- la calidad de las sesiones de *briefing* y *debriefing*;
- la disponibilidad de documentación e información;
- el nivel de percepción/compreensión de los servicios ROM por parte de las partes interesadas en el ROM.

El informe anual de QA es una parte clave del sistema de calidad global de las revisiones ROM. Las unidades de coordinación ROM proporcionan comentarios en los 30 días siguientes a su presentación.

El contratista de QA presenta el informe y sus conclusiones y recomendaciones en un taller anual organizado por las unidades de coordinación ROM, en las que participan los contratistas ROM y varios expertos ROM. En caso necesario, las conclusiones y recomendaciones de estos ejercicios pueden dar lugar a una revisión del presente manual.

Los informes deben presentarse en un formato compatible con Word/Windows y estar redactados en inglés.

Informes ad hoc

A lo largo del año, se le puede solicitar al contratista QA que los expertos en QA elaboren informes *ad hoc* sobre temas específicos de interés para el sistema de revisión ROM.

Informes de progreso de la implementación del QA

Los informes de progreso se presentan junto con las facturas del contratista QA y proporcionan una visión general del progreso en la implementación del contrato y un análisis de los problemas encontrados durante la implementación. También se abordan cuestiones metodológicas con respecto al QA.

Los informes deben presentarse en un formato compatible con Word/Windows y estar redactados en inglés.

Informe final de QA

Dentro de los 45 días posteriores al final del último período del contrato, el contratista QA presenta un informe de fin de contrato a las unidades de coordinación ROM, que describe las actividades realizadas durante todo el período del contrato. Entre otras cosas, este informe incluye la tasa de cumplimiento del contrato, los problemas encontrados y las cuestiones metodológicas planteados durante el período del contrato, la ejecución financiera y la transferencia de toda documentación al siguiente contratista QA ROM (cuando corresponda). Las unidades de coordinación ROM proporcionan comentarios en los 45 días siguientes. El contratista QA finaliza su informe en tres semanas. El plazo para la aprobación final por parte de las unidades de coordinación ROM es también de tres semanas.

También se debe incluir una lista de todas las intervenciones revisadas. Todos los informes elaborados durante el período del contrato deben adjuntarse al informe de fin de contrato en su versión electrónica.

Los informes deben presentarse en un formato compatible con Word/Windows y estar redactados en inglés.

APOYO PARA EL DISEÑO DE MARCOS LÓGICOS Y SISTEMAS DE MONITOREO

Este capítulo presenta un nuevo servicio ROM que ayudará a los OM en la etapa de diseño de las intervenciones. El capítulo presenta:

- El **objetivo** del servicio y el momento en que se lleva a cabo
- El **alcance** del trabajo
- El **proceso y las normas** que deben observar los contratistas y expertos ROM

Las unidades DEVCO 04 y NEAR A4 proporcionan QA y apoyo técnico durante la identificación y formulación de las intervenciones (en la DG DEVCO sobre todo a nivel de la acción). Además, ambas unidades dan indicaciones y formación sobre M&E, tanto para el personal de las Delegaciones como de la sede. Este trabajo continuará en el próximo período, aunque se adaptará para abordar nuevas prioridades.

Las misiones ROM anteriores han enfatizado continuamente las debilidades en la coherencia de las intervenciones individuales. Por lo tanto, a partir de 2019, los servicios ROM se ampliarán para incluir un nuevo servicio: apoyo para diseñar marcos lógicos y sistemas de monitoreo para las intervenciones (contratos).

7.1 Objetivo, tipo y momento en que se lleva a cabo el servicio

El **objetivo** de este servicio es mejorar el desarrollo y la formulación de las lógicas de intervención y de sus correspondientes marcos lógicos, así como los sistemas de monitoreo, información y evaluación para intervenciones financiadas por la UE.

El servicio se lleva a cabo **cuando lo solicite la unidad de la sede o la Delegación responsable de la intervención.**

Se trata de un **servicio remoto bajo demanda** para intervenciones con un presupuesto de más de 1 millón de euros para la DG DEVCO y más de 500.000 euros para la DG NEAR. Por ejemplo, el OM puede estar negociando un contrato con una organización internacional y puede querer contar con apoyo técnico para revisar el borrador del marco lógico propuesto por el socio potencial. O bien, el OM puede tener un documento de acción complejo que se implementará a través de varias intervenciones y quiere asegurarse de que existe coherencia de la lógica de intervención, para después asignar distintos componentes a socios ejecutores diferentes. También puede darse el caso de que el OM esté en contacto con un socio ejecutor cuyas capacidades de M&E son limitadas y puede necesitar el apoyo del experto ROM para extraer los insumos necesarios y fortalecer el marco lógico propuesto.

El servicio se presta **antes de la firma del contrato** (o de firmar una extensión) y, en casos limitados³⁸, poco después de la firma.

No se espera que los expertos ROM sigan las negociaciones de todos los elementos de M&E de la intervención hasta el final del proceso de contratación. El alcance de su trabajo es limitado en términos de tiempo y tipo de actividad; su función es señalar puntos clave que requieren la atención del OM y prepararlo para completar las negociaciones con el socio ejecutor cuando sea necesario.

En casos excepcionales, el servicio se extiende a las intervenciones cuyos marcos lógicos fueron señalados como mal formulados durante la información sobre resultados (por ejemplo, porque ya no representan el contenido de la intervención). En estos casos, el experto ROM que realiza la misión de información sobre resultados aconsejará al OM que solicite el servicio siguiendo el proceso estándar que se

presenta en la sección 3 a continuación (el OM envía una solicitud al contratista ROM, con copia al buzón funcional ROM de la DG correspondientes - DEVCO: EUROPEAID-04-ROM@ec.europa.eu, NEAR: NEAR-EVAL-MONITORING@ec.europa.eu).

Si la necesidad de mejorar un marco lógico surge durante una revisión ROM, se le puede asignar más tiempo al experto ROM que lleva a cabo la misión para preparar una versión mejorada del marco lógico

Si se considera apropiado, la provisión del servicio incluye la coordinación y el intercambio con los socios ejecutores. Cada OM decide si quiere ser el punto de contacto con el socio ejecutor (por ejemplo, si las negociaciones del contrato están en marcha) o si fuera más eficaz incluir al socio directamente en las discusiones con el experto ROM (para

aumentar su apropiación con respecto al producto final).

7.2. Alcance del servicio

El alcance del servicio cubre tres aspectos que se describen en las siguientes secciones y se detallan más en profundidad en el Anexo 12. El OM puede solicitar solo algunos aspectos del servicio; no todas las solicitudes deben cubrir todos los aspectos.

Apoyo para el diseño de marcos lógicos

El nuevo servicio apoya a las delegaciones de la UE y las unidades de la sede central para garantizar que las descripciones de la acción (en los borradores de los contratos) incluyan matrices de marco lógico con una calidad adecuada en términos de resultados. Para ello, los expertos ROM realizan una serie de comprobaciones a diferentes niveles.

³⁸ Estimados en menos del 20%. Si las solicitudes de apoyo tras la firma del contrato exceden este umbral, el contratista ROM informará a las unidades de coordinación ROM.

Cadena de resultados

En este nivel, los expertos ROM comprueban la definición de los niveles de resultados para:

- Cumplimiento con las definiciones CAD-OCDE
- Con las definiciones SMART
- Coherencia con la lógica de intervención

Según se describe en la siguiente tabla

Cumplimiento con las definiciones CAD-OCDE	Definición SMART	Coherencia con la lógica de intervención
<ul style="list-style-type: none">▪ Producto▪ Efecto▪ Impacto³⁹	<ul style="list-style-type: none">▪ Específico▪ Medible▪ Alcanzable▪ Realista▪ De duración limitada⁴⁰	<ul style="list-style-type: none">▪ Reflejando el flujo de resultados secuencial y temporal y las hipótesis de la narrativa lógica de la intervención▪ En línea con el correspondiente documento de acción

Tabla 13. Comprobación de la cadena de resultados

En colaboración con expertos de los instrumentos temáticos (cuando están presentes), los expertos ROM también comprueban:

- los vínculos causales entre los niveles de resultados para garantizar que sean lógicos y realistas (con respecto al presupuesto, las actividades y el cronograma disponibles); y
- si las lecciones aprendidas de intervenciones pasadas o similares se han tenido en cuenta.

Indicadores, líneas de base y metas, así como las fuentes de datos respectivas

Los expertos ROM revisan la lógica horizontal de los marcos lógicos con el objetivo de:

- Verificar que los indicadores son RACER: relevantes, aceptados, creíbles, fáciles de medir y robustos, así como desglosados según corresponda⁴¹. En este marco, es importante que el experto ROM evalúe si los indicadores tienen un alcance suficiente para medir lo que se supone que deben medir: los resultados correspondientes.

³⁹ Hay que tener en cuenta que la DG NEAR permite más de una declaración de impacto (Objetivo General), mientras que la DG DEVCO solo requiere una declaración de impacto (en base al documento de acción y las plantillas PRAG). La DG NEAR ha elaborado indicaciones adicionales sobre el tratamiento secuencial y temporal del impacto que se aplican a las intervenciones NEAR (véase la Guía de la DG NEAR sobre los vínculos entre planificación, programación, monitoreo y evaluación, 2016, en inglés)

https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/pdf/financial_assistance/phare/evaluation/2016/20160

⁴⁰ Reconociendo que el criterio de duración limitada no siempre es aplicable para el impacto.

⁴¹ El desglose de los indicadores (por sexo, edad, etnia, etc.) suele ser clave para garantizar una orientación inclusiva y sensible al conflicto con respecto a los beneficiarios y debería comprobarse siempre.

- Señalar los indicadores relativos al EU RF, el Programa Indicativo Plurianual o el marco de desempeño IPA II y promover el uso de indicadores EU RF cuando sea relevante.
- Garantizar cada indicador incluye los valores de la línea de base y de las metas, así como sus años de referencia respectivos, cuando estos estén disponible (siguiendo la unidad de medida del indicador).
- Identificar las brechas de información en la línea de base o las metas que el socio ejecutor debe completar en el primer informe de progreso (informe inicial).
- Garantizar que se especifique una fuente de información para cada indicador, señalando cualquier estudio o encuesta que debiera encargarse.

Hipótesis

Los expertos ROM se aseguran de que se han identificado hipótesis sólidas para los niveles de actividades, productos y efectos, en términos de condiciones externas que deben cumplirse para que la cadena de resultados se cumpla.

Narrativa de la lógica de intervención

Los expertos ROM comprueban la narrativa de la lógica de intervención y se aseguran de que los vínculos causales entre los niveles de resultados estén bien explicados y de que las hipótesis estén integradas en los niveles apropiados.

Los expertos ROM se aseguran de que cada uno de estos aspectos esté bien definido (de conformidad con la terminología y las normas proporcionadas en el Anexo 12) y completo.

Apoyo para la definición de sistemas de M&E

El nuevo servicio apoya a las delegaciones de la UE y las unidades de la sede en la definición de sistemas de monitoreo y evaluación apropiados. Para ello, los expertos ROM revisan el sistema de M&E propuesto y recomiendan cualquier herramienta o método adicional que pueda ser necesario para informar sobre los indicadores relevantes. Esto puede incluir, por ejemplo:

- Estudios o encuestas que pudieran ser necesarios para recopilar datos de línea de base y de progreso o para establecer una meta (por ejemplo, encuestas de línea de base/línea final de la población meta, estudios de aspectos específicos en los que la intervención pretende influir, evaluaciones de impacto neto o estudios de impacto).
- Un experto en M&E (o punto focal) en el equipo de implementación que se encargue de recopilar datos de progreso. Esto es aún más importante y complejo en el caso de intervenciones que están dispersas geográficamente, tienen múltiples socios ejecutores o subcontratistas, así como en el caso de que los datos deban desglosarse según varios criterios.

Cualquier estudio, encuesta u otras herramientas que deban ser encargadas por la intervención se marcarán como tales en el marco lógico para que el socio ejecutor pueda asignar un presupuesto. Cada vez que se planifique y presupueste una encuesta de línea de base, el experto ROM deberá asegurarse de que también se planifique y presupueste una encuesta final similar.

Apoyo para la definición de sistemas de información

El nuevo servicio apoya a las delegaciones de la UE y a las unidades de la sede en la definición del alcance de los requisitos de elaboración de informes de los socios ejecutores, de conformidad con las disposiciones legales establecidas (condiciones especiales de los borradores de los contratos).

Si el OM lo solicita, el experto ROM también puede hacer comentarios sobre los requisitos de elaboración de informes propuestos, que se describen en las condiciones especiales del contrato. El experto ROM deberá asegurarse de que las condiciones especiales del borrador del contrato con el socio ejecutor se hayan adaptado a la intervención en cuestión. El experto ROM deberá, asimismo, recomendar requisitos adicionales de elaboración de informes para las condiciones especiales, cuando lo considere necesario. Por ejemplo, la frecuencia de presentación de los informes se puede aumentar en algunos casos o se pueden solicitar ciertos anexos o documentos con cada informe de progreso (por ejemplo, bases de datos actualizadas de los beneficiarios).

El experto ROM se asegura de que el OM conozca los últimos modelos PRAG para informes narrativos intermedios y finales⁴² (julio de 2019 en el momento de la redacción del presente manual), que incluyen secciones analíticas sobre el progreso para alcanzar cada resultado y un marco lógico con una columna para los valores actuales para cada indicador.

7.3 Proceso

La provisión de este nuevo servicio de diseño sigue un proceso de 3 pasos, que incluye preparación, implementación y monitoreo y control de calidad.

Preparación del servicio

Establecimiento de una lista inicial de expertos especializados por parte de los contratistas ROM

Al comienzo del ciclo ROM, los contratistas ROM proponen CV para establecer una lista inicial de expertos disponibles para proporcionar este servicio en francés, inglés y español, que cubran diferentes áreas temáticas y geográficas (no se requiere experiencia en apoyo presupuestario ni en *blending* ya que estas intervenciones las examinan los servicios de la Comisión). Los expertos deben estar disponibles para llamar a las delegaciones en diferentes zonas horarias. No se requieren expertos sectoriales para cada área temática cubierta por el ROM, pero el contratista ROM debe garantizar la mayor diversidad posible. Los expertos de esta lista específica tienen una sólida experiencia en la formulación de narrativas de lógicas de intervención y marcos lógicos para intervenciones de desarrollo, así como experiencia en monitoreo y evaluación.

⁴² Todas las plantillas están disponibles en el apartado de Subvenciones en el siguiente enlace:
<http://ec.europa.eu/europeaid/prag/document.do?isAnnexes=true&locale=es>

Los expertos deben ser aprobados por las unidades de coordinación ROM, que pueden también solicitar que se amplíe esta lista de expertos según las necesidades.

Promoción interna del servicio por parte de las unidades de coordinación ROM

Las unidades de coordinación ROM promoverán el servicio a través de listas de correo electrónico y presentaciones en eventos internos o seminarios y webinarios regionales.

Indicaciones de las unidades de coordinación ROM⁴³

Las unidades de coordinación ROM organizan un taller anual para este servicio. Después de los talleres introductorios celebrados en octubre y noviembre de 2019, que cubrirán mensajes clave y el alcance del trabajo y de los aspectos técnicos que deben tenerse en cuenta con respecto al control de calidad, los pasos, el cronograma y las responsabilidades, el taller anual se centrará en las lecciones aprendidas del proceso de prestación de servicios y en cualquier cambio en los requisitos del mismo. Se pueden proporcionar talleres de seguimiento adicionales a través de seminarios web, según las necesidades.

Con la introducción de OPSYS, este servicio se prestará en línea antes de la firma del contrato entre la Comisión y el socio ejecutor. Mientras tanto, las unidades de coordinación ROM establecerán herramientas y métodos para establecer los vínculos adecuados con el personal a cargo de la redacción de los documentos de intervención

Implementación

Solicitud del servicio

El OM envía una solicitud al contratista ROM, con copia al buzón funcional ROM de la DG correspondiente (DEVCO: EUROPEAID-04-ROM@ec.europa.eu, NEAR: NEAR-EVAL-MONITORING@ec.europa.eu). La solicitud debe enviarse al menos 5 días hábiles antes de la fecha de inicio prevista.

La solicitud del servicio incluirá una justificación, el borrador de la descripción de la acción, el documento de acción y cualquier documento de contexto (por ejemplo, estudio de línea de base o viabilidad o informe de evaluación de una fase anterior). El borrador del contrato debe incluir, como mínimo, un borrador del marco lógico con productos, efectos y declaraciones de impacto⁴⁴, así como algunos indicadores para cada nivel y una lista de actividades.

Debe utilizarse la plantilla de marco lógico estándar de la PRAG, a menos que el OM especifique lo contrario en la solicitud de servicio (en algunos casos, la Delegación puede aceptar seguir la plantilla de marco lógico de una organización evaluada por pilares u otro donante).

⁴³ Estas indicaciones también se proporcionarán durante la implementación del servicio.

⁴⁴ La DG NEAR ha elaborado indicaciones adicionales sobre el tratamiento secuencial y temporal del impacto que se aplican a las intervenciones NEAR (véase la Guía de la DG NEAR sobre los vínculos entre planificación, programación, monitoreo y evaluación, 2016, en inglés).
https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/pdf/financial_assistance/phare/evaluation/2016/20160

Asignación de experto ROM por el contratista ROM

El contratista recibe la solicitud y asigna el trabajo a un experto de la lista establecida para el servicio (confirmando su disponibilidad).

Asignación de días	Para un marco lógico simple (con 15 resultados o menos y un socio ejecutor)	Para un marco lógico complejo (con más de 15 resultados o más de un socio ejecutor)
Expert ROM – marco lógico y narrativa de la lógica de intervención – primer componente del servicio	2	3
Experto ROM – recomendaciones para los requisitos del sistema de M&E e información – segundo y tercer componentes del servicio	1	1
Control de calidad	0.5	1

Tabla 14. Asignación de días para apoyo a marcos lógicos y sistemas de monitoreo

Cualquier desviación con respecto a estas normas estándar debe acordarse con la unidad de coordinación ROM.

Prestación del servicio

El contratista ROM reenvía la solicitud y los documentos de contexto al experto confirmado en un plazo máximo de 2 días hábiles. La fecha en que se envían la solicitud y los documentos al experto se considerará la fecha de inicio.

El experto ROM se pone en contacto con el OM de inmediato y propone fecha y hora para una reunión en los 2 días hábiles posteriores a la recepción de los documentos (por teléfono). El OM puede invitar a los socios ejecutores a esta reunión; esto se deja a su discreción.

Participación de los socios ejecutores

Cuando sea apropiado, la prestación del servicio incluye la coordinación e intercambio con los socios ejecutores. Cada OM decide si quiere ser el punto de contacto con el socio (si las negociaciones contractuales están en marcha) o si fuera más eficaz que el socio participara directamente en las discusiones con el experto ROM (para aumentar su apropiación del producto final). El mismo enfoque se aplica a cualquier experto temático que pueda estar apoyando el diseño de la intervención.

El experto ROM revisa el borrador de la descripción de la acción, el documento de acción y cualquier documento de contexto de antemano. También verifica con el OM si otros expertos (por ejemplo, temáticos) están apoyando el desarrollo de la intervención, con quienes el experto en ROM debe coordinarse (incluso pueden unirse a la llamada).

Durante la **primera llamada**, el experto ROM proporciona comentarios iniciales sobre el marco lógico y la lógica de intervención existentes, proponiendo los puntos de revisión clave. La revisión seguirá un enfoque de dos fases: (i) revisión de la cadena de resultados y la lógica de intervención después de la primera llamada; (ii) una vez que el OM confirme estos elementos, la revisión de los indicadores y otros elementos del marco lógico. Si la cadena de resultados y la lógica de intervención están bien formuladas, el experto ROM puede enfocarse inmediatamente en los indicadores y otros elementos del marco lógico, el sistema de M&E y cualquier requerimiento específico de elaboración de informes. El experto ROM debería explicar este enfoque por fases en la llamada introductoria con el OM.

Durante la primera revisión, el experto ROM envía al OM una versión con cambios marcados de la cadena de resultados y la lógica de intervención revisadas, incluyendo cuadros de comentarios que explican la razón de cada cambio sustancial (1-2 oraciones) o señala preguntas para su posterior discusión. En el mensaje de correo electrónico, el experto ROM proporciona una enumeración de viñetas de 3-5 cambios clave. Una vez que se resuelven estos aspectos, el experto ROM comienza la segunda revisión.

A continuación, el experto ROM organiza una **segunda llamada** con el OM para discutir los cambios propuestos en los elementos restantes. El experto ROM prepara sugerencias de indicadores para todos los niveles y otras recomendaciones para los requisitos del sistema de M&E y de elaboración de informes, a fin de obtener comentarios del OM.

Tras la segunda llamada y antes de compartirlo con el OM, el experto ROM envía el borrador final de los productos al contratista para el QC interno (plantilla en el Anexo 13). Dependiendo del alcance de la solicitud, esta segunda ronda de revisión puede incluir: (a) el borrador final de la lógica de intervención y el marco lógico con todo el contenido revisado, (b) los requisitos del sistema de M&E y (c) cualquier requisito de elaboración de informes específico que debería adaptarse en las condiciones específicas (además de en los informes de progreso estándar).

Una vez realizado el QC interno, el contratista ROM enviará el producto (tanto la versión con cambios marcados como la versión limpia en Word) por correo electrónico al OM, con una solicitud de comentarios (enlace a una breve encuesta y calificación).

Si el OM no aprueba los productos o pone comentarios negativos, los servicios de la Comisión y el contratista ROM discutirán las medidas correctivas. El experto ROM completará su propia lista de verificación de calidad siguiendo la plantilla en el Anexo 13.

Monitoreo del desempeño y QC interno

El contratista ROM controla la calidad de todos los productos internamente, antes de enviarlos al OM, centrándose en: a) la calidad técnica de los insumos proporcionadas y su alineación con las normas estándar descritas en el manual ROM; b) si los comentarios están completos y son claros. El QC sigue la lista de verificación del Anexo 13 y se completa en dos días hábiles tras la recepción del borrador del material por parte del experto.

Además, para garantizar un nivel adecuado de competencia entre sus expertos, el contratista ROM elabora un manual interno de calidad, que describe los criterios de calidad y los procesos para facilitar la más alta calidad de los productos ROM e informa a todos los expertos bajo su responsabilidad. El

QC debe documentarse y la documentación interna de QC debe ponerse a disposición del representante de los servicios de la Comisión que realiza el QA, si se solicita.

Los OM podrán expresar sus comentarios a través de una encuesta de satisfacción rápida, que recibirán junto con la versión final del producto (las preguntas de la encuesta se incluyen en el Anexo 13). Se recomendarán medidas correctivas para mejorar el desempeño del contratista ROM en caso de incumplimiento de las directrices o el proceso técnicos.

Cada unidad de coordinación ROM especificará más detalladamente al contratista ROM correspondientes los mecanismos para el control de calidad y el aseguramiento de la calidad

8

APOYO ROM PARA LA INFORMACIÓN DE RESULTADOS

Este capítulo cubre:

- El **proceso** del ejercicio de información de resultados en DG DEVCO y DG NEAR
- Las **tareas** de cada actor a lo largo de los diferentes pasos del proceso
- Las **normas estándar** que se deben observar durante las fases de escritorio, terreno, posterreno y QC
- La asignación de **días de trabajo** para los contratistas y los expertos ROM

Desde la introducción del marco de resultados de la UE, se han llevado a cabo cinco ejercicios anuales para recopilar información sobre los resultados de las intervenciones y agregar valores con respecto a los indicadores del EU RF.

El ejercicio anual de información de resultados (RR, por sus siglas en inglés) se basa en sistemas de monitoreo a nivel de intervención. Desde 2018, el ejercicio cubre una muestra de intervenciones en curso, mientras que anteriormente solo se informaba sobre intervenciones completadas.

Actualmente, el uso principal de la información de resultados es para fines de rendición de cuentas, comunicación y transparencia. Los datos de resultados se presentan en informes institucionales y material de comunicación. Se utiliza para evaluaciones, así como para informes especiales sobre instrumentos y políticas de financiación específicos.

Hasta ahora, la información de resultados ha sido un ejercicio independiente anual realizado con el apoyo de expertos ROM. En el futuro cercano, se prevé que todas las intervenciones utilizarán un sistema de monitoreo interno regular, estructurado y estandarizado (como parte de la solución corporativa OPSYS). Se mejorará la adopción del marco lógico como herramienta para informar periódicamente y esto permitirá proporcionar datos sobre resultados como una práctica habitual

Este año, la muestra para el ejercicio de información de resultados es la más grande posible. Consiste en intervenciones en curso y recién terminadas con un presupuesto por encima de los € 750.000, incluidas varias operaciones *blending* y de apoyo presupuestario seleccionadas. De hecho, el ejercicio considerará los indicadores del tramo variable de las intervenciones de apoyo presupuestario y los indicadores en el formulario de solicitud de las operaciones *blending*. Por primera vez, se monitorean más de 1.500 intervenciones en curso durante

Para allanar el camino hacia esta transformación, durante el ejercicio de este año ya se han adoptado las prácticas corporativas aplicadas a través de OPSYS, en particular el uso de marcos lógicos como herramienta interna de monitoreo e información y el papel de los OM como los principales actores del ejercicio.

dos años consecutivos, ya que ya fueron incluidas en el ejercicio de información de resultados el año pasado: esto permite evaluar la coherencia del enfoque y observar las tendencias que facilitan la transferencia de conocimientos sobre el monitoreo interno entre las delegaciones de la UE y los servicios de la sede.

En general, el ejercicio de información de resultados de 2019 cubre hasta 3.000 intervenciones gestionadas por la DG DEVCO y el Instrumento Europeo de Vecindad en la DG NEAR, para las que los expertos ROM ayudarán a los OM a recopilar la última información disponible del marco lógico para sus intervenciones y registrar las contribuciones a los indicadores del EU RF. Además, la DG NEAR informará sobre los resultados de aproximadamente 300 intervenciones dentro del Instrumento de Ayuda de Preadhesión (IPA II).⁴⁵

Marco lógico

Todas las intervenciones tienen un marco de monitoreo, aunque las de diferentes modalidades o instrumentos financieros pueden tener un nombre diferente para este marco. Como se explica en el capítulo 1, por simplicidad, el término marco lógico se utiliza para abarcar marcos lógicos para intervenciones de modalidad de proyecto, indicadores de tramo variable de intervenciones de apoyo presupuestario e indicadores en el formulario de solicitud para operaciones blending.

8.1 El enfoque general para la Información de Resultados 2019-2020

Actores

Los actores involucrados en el ejercicio de información de resultados no son diferentes a los involucrados en todo el proceso ROM; sin embargo, su rol y tareas pueden ser diferentes y vale la pena mencionarlo en esta sección:

- Los **OM** son los encargados de validar los marcos lógicos y los correspondientes valores para sus intervenciones. También se aseguran de que se proporcione a los expertos ROM el último marco lógico junto con toda la documentación necesaria
- Los **socios ejecutores** proporcionan los valores de los indicadores del marco lógico a través de informes de progreso u otra documentación relevante y pueden participar durante la fase de recopilación y codificación de datos.
- Los **puntos focales de M&E** coordinan la preparación de las misiones y la validación de la lista de intervenciones.

⁴⁵ El Fondo Fiduciario de Emergencia para África (EUTF) contribuye al Marco de Resultados de la UE a través de sus indicadores comunes de productos. La lista del EUTF de indicadores comunes de productos agrega resultados en el nivel de actividades a partir de tres “ventanas” del EUTF: El Sahel y el lago Chad, el Cuerno de África, y el Norte de África. Cada ventana tiene su propio sistema de monitoreo y aprendizaje, los cuales permiten recolectar y analizar resultados. Los resultados recolectados contribuyen, cuando es posible, a los correspondientes indicadores del EU RF. Con el fin de asegurar la coherencia, el emparejamiento entre los indicadores comunes del EUTF para África y el EU RF se lleva a cabo por los equipos de monitoreo del EUTF en la sede, con el apoyo de DEVCO 04. En esta línea, los proyectos del EUTF quedan excluidos del ejercicio ROM estándar que se describe en este capítulo.

- Los **expertos ROM** apoyan al OM en la codificación de los valores de los indicadores y la correspondencia con el EU RF
- Los **Contratistas ROM** apoyan a los expertos ROM durante a lo largo de todo el proceso y revisan los valores finales antes de la validación.

Las **unidades de coordinación ROM**: los equipos de coordinación ROM dentro de estas unidades proporcionan instrucciones metodológicas, formación y la documentación necesaria, así como una plataforma informática e indicaciones para llevar a cabo el ejercicio. También validan el plan de trabajo de la misión y aprueban cualquier desviación en términos de los días de trabajo de los expertos ROM. También están en contacto con otras unidades temáticas relevantes con respecto a cuestiones metodológicas

El proceso de informar en base al marco lógico: elementos clave

El marco lógico recibe información de los datos proporcionados por el socio ejecutor y aprobados por el OM. Un servicio de asistencia técnica a las unidades de coordinación ROM codifica las últimas estructuras de marco lógico disponibles, mientras que los expertos ROM se encargan principalmente de codificar líneas de base, metas, valores actuales y valores que se corresponden con el EU RF. Para cada intervención sujeta a RR, los expertos ROM apoyan a los OM en los siguientes aspectos:

- **Evaluar si un marco lógico es adecuado para informar.** Si el OM considera que el marco lógico completo de una intervención no es adecuado para informar este año, este último no se incluye en la ronda actual. Esto se registra y el OM tendrá la posibilidad de solicitar el apoyo de expertos ROM para revisar el marco lógico y garantizar su inclusión en el ejercicio del año siguiente. Las razones de las exclusiones incluyen, entre otras: un marco lógico no representativo de la intervención real, indicadores mal formulados, resultados o indicadores excesivamente largos y fragmentados, ausencia de datos o datos no fiables, ausencia de fuentes de verificación.
- **Seleccionar indicadores para los cuales hay datos disponibles para reportar en el año actual.** Siempre es posible que uno o más valores de indicadores específicos de un marco lógico no se reporten en un año determinado. En este caso, simplemente se codifican como “no disponibles” sin que esto conlleve ningún cambio en el marco lógico. Los indicadores pueden ser reportados al año siguiente una vez que los datos estén disponibles. Por otro lado, siempre que el OM, junto con el experto ROM, considere que un indicador específico no es adecuado para el monitoreo o que los datos relacionados no se recopilan de manera fiable, el indicador puede omitirse de la presentación de informes en el ejercicio actual y el experto puede señalar el caso específico en el sistema. El marco lógico correspondiente deberá actualizarse y modificarse para su preparación para la información del año siguiente.

La revisión de los marcos lógicos está fuera del alcance de este ejercicio. Los expertos ROM solo registrarán datos para los indicadores incluidos en el último marco lógico según lo acordado contractualmente con el socio ejecutor. Se pueden hacer pequeños ajustes si lo solicita el OM, centrados en mejoras menores que no afectan al objetivo básico de la acción (es decir, objetivo general u objetivo específico). La guía sobre monitoreo interno de resultados (2019, de próxima publicación) detalla las disposiciones para adaptar el marco lógico.

- **Reportar las últimas cifras disponibles para los indicadores incluidos en el último marco lógico.** Para las intervenciones cubiertas por el ejercicio por primera vez, los expertos ROM completan los valores de los indicadores disponibles, incluidos los valores meta y las líneas de base. Si la intervención ya fue objeto del ejercicio de información de resultados del año anterior, los expertos ROM actualizan los valores del marco lógico con los datos de los últimos informes disponibles. Cuando haya indicadores que aún no se han reportado debido a la falta de datos, estos pueden reportarse por primera vez cuando los datos estén disponibles.
- **Reportar contribuciones relevantes a los indicadores del marco de resultados de la UE.** Los indicadores del marco lógico pueden presentar correspondencias con los indicadores del marco de resultados de la UE, siendo estos últimos los que se agregan para la presentación de informes. Estos son los indicadores que están sujetos a control de calidad por parte de las unidades de coordinación ROM y merecen una atención especial. Para las intervenciones que hayan formado parte de la información de resultados del año anterior, se debe informar sobre estos indicadores que presentan correspondencias y sobre los valores relacionados; si la intervención ya estaba incluida en la información de resultados del año anterior, se espera que los valores que presentan correspondencias se actualicen. Si un indicador se codificó como “sin datos” en el año anterior, siempre es posible establecer una nueva correspondencia con el EU RF.

Días laborables

La siguiente tabla proporciona una estimación del número de días de trabajo por intervención que se espera que los contratistas movilicen. La asignación de días de trabajo para expertos ROM está estandarizada para los diferentes tipos de intervenciones, incluido el apoyo presupuestario y el *blending*.

Fase	Descripción	Días (por intervención)
Fase de escritorio	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de documentación y marco lógico disponible Contacto con los OM para comprobar los últimos informes y el último marco lógico Codificación preliminar de los valores, incluyendo las correspondencias con los indicadores del EU RF 	0,5
Fase de terreno	<ul style="list-style-type: none"> Intercambios individuales con los OM Codificación de valores y validación con los OM, incluyendo las correspondencias con los indicadores del EU RF 	0,5
Fase posterreno	<ul style="list-style-type: none"> Información sobre valores excepcionales Control de calidad final de los valores 	0,5
Apoyo del contratista ROM	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo técnico y metodológico a los expertos ROM durante la misión QC completado al final de la visita a terreno⁴⁶ 	0,5
Total		2

Tabla 15. Asignación de días para las misiones de apoyo a la información de resultados⁴⁷

⁴⁶ Esta sería la “práctica óptima”, para poder discutir los comentarios con el OM, aunque está claro que las cuestiones excepcionales se pueden discutir después por email.

⁴⁷ La división entre las distintas fases se utiliza como ejemplo; no es obligatoria y los contratistas pueden organizar la división del trabajo libremente para optimizarla.

Los contratistas estiman el número de días de trabajo que se asignarán a cada Unidad o Delegación; el cálculo se finaliza durante la preparación de la misión, tan pronto como se valide el número total de intervenciones por Delegación/Unidad. Durante las misiones, los expertos y los OM pueden identificar una serie de intervenciones que no son adecuadas para reportar; sin embargo, estas no se excluirán del cálculo de los días de trabajo.

En casos debidamente justificados⁴⁸, y tras solicitud del contratista ROM, las unidades de coordinación ROM pueden acordar asignar días de trabajo adicionales. Los contratistas ROM envían las solicitudes de modificaciones con respecto al número estándar de días de trabajo a las unidades de coordinación ROM de manera regular, junto con una actualización del plan de trabajo general para las misiones⁴⁹.

Dependiendo del número total de intervenciones en una Unidad o Delegación determinada, se podría movilizar a más de un experto ROM para la misma Unidad o Delegación. Además, independientemente del número de intervenciones, las misiones no durarán más de dos semanas laborales consecutivas en una Delegación; en casos debidamente justificados será posible dividir la misión en dos o más tramos. Se prevé asistencia remota para todas las Unidades o Delegaciones con menos de 7 intervenciones.

Según las condiciones generales de los contratos ROM, el tiempo de viaje necesario debe considerarse como parte de la misión y se pagarán los honorarios correspondientes. Se asignan 0,5 días hábiles adicionales por experto para cada Delegación/Unidad para el *briefing*, el *debriefing* y el cuestionario final, tal y como se describe en el siguiente ejemplo:

Cálculo de días de trabajo en una Delegación en la que se incluyen 15 intervenciones en el plan de trabajo:

Fase de escritorio = $15 \times 0,5$
+ Fase de terreno = $15 \times 0,5$
+ Fase posterreno = $(15 \times 0,5) + (1 \times 0,5)$

23

+ Apoyo del Contratista ROM ($15 \times 0,5$) = 7,5

Total = 30,5 días de trabajo (entre el expert ROM y el experto en QC) + tiempo de viaje necesario

⁴⁸ Por ejemplo, en el caso de marcos lógicos con un número muy elevado de indicadores y otros casos justificados.

⁴⁹ La actualización del plan de trabajo se hará automáticamente e incluirá toda la información necesaria. Se enviará un correo electrónico a los contratistas ROM, que estos deberán reenviar a los coordinadores ROM.

Documentación

La documentación relacionada con las intervenciones y disponible en los sistemas de información de la Comisión se descarga antes del inicio de la fase de elaboración del plan de trabajo y se pone a disposición de los contratistas en la Biblioteca de información de resultados. Durante la fase de preparación, los contratistas ROM verifican la disponibilidad de los documentos clave en la biblioteca y, en caso de que falte algún documento, solicitan a los OM que los pongan a disposición lo antes posible.

Documentación clave

Los siguientes documentos son esenciales para la implementación del ejercicio RR:

- Acuerdos legales, incluidas las adendas y las disposiciones técnicas y administrativas
- Último marco lógico de la intervención (el que está incluido en el contrato o cualquier actualización sucesiva)
- Último informe narrativo/programático de la intervención
- Cualquier evaluación existente de la intervención (interna o externa)
- Cualquier revisión ROM o informe de monitoreo
- Estadísticas nacionales para calcular los valores del EU RF, cuando corresponda

Cuando los contratistas o los expertos ROM recopilen cualquier documento relevante nuevo, los contratistas lo archivarán en la Biblioteca de información de resultados.

Esta biblioteca de documentos servirá como referencia fácil y, si fuera necesario, como fuente de información durante la discusión sobre el ejercicio de información de resultados. La base de datos es propiedad de la Comisión. Los contratistas y expertos ROM no tienen permitido en ningún momento durante o después de su contrato compartir documentos con personas que no sean miembros del personal de la Comisión sin la aprobación previa de la Comisión Europea.

8.2 Tareas a lo largo del proceso de información de resultados

El siguiente gráfico representa los pasos principales del proceso de información de resultados:

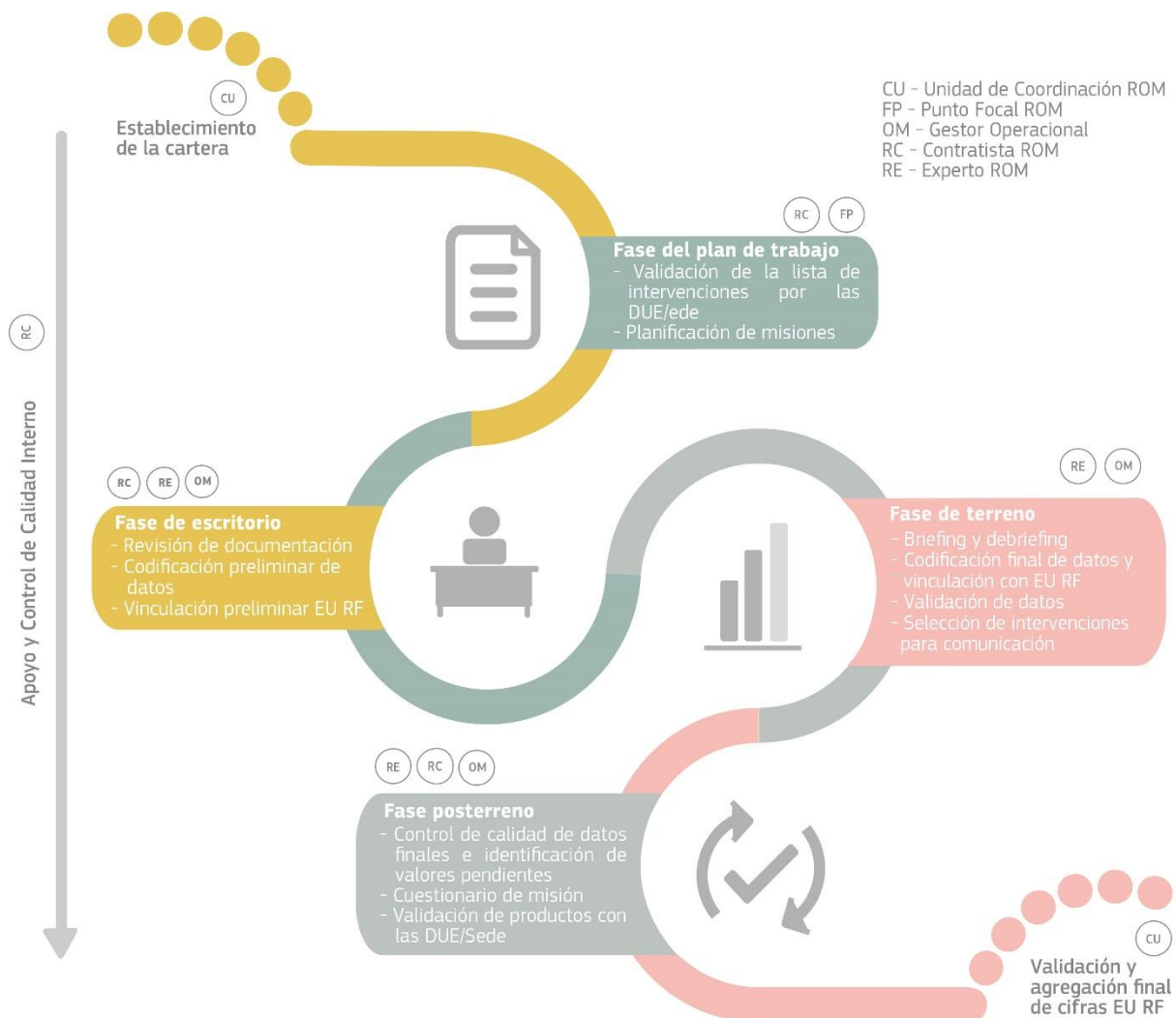


Figura 15. El proceso de Información de Resultados

Plan de trabajo y preparación de la misión

El primer paso del ejercicio es la validación de la cartera de intervenciones sujetas al ejercicio de información de resultados con los servicios interesados. Los contratistas ROM reciben una lista preliminar de intervenciones de las unidades de coordinación de ROM; estas intervenciones y los marcos lógicos correspondientes se precodifican en un sistema informático establecido por las unidades de coordinación ROM.

Los puntos focales de M&E son el punto de contacto para los contratistas ROM encargados de preparar las misiones de información de resultados en las delegaciones o las unidades de la sede.

La lista tiene que ser acordada con la DUE/Unidad de la sede para evitar cualquier error potencial en el concepto de intervención. Estos serán corregidos durante esta fase

Los contratistas ROM confirman la lista de intervenciones y finalizan el plan de todas las visitas a terreno en las 8 semanas posteriores a la recepción de la lista, en coordinación con los puntos focales de M&E y los jefes de unidad/jefes de cooperación.

Durante la preparación del plan de trabajo y de la misión, los puntos focales de M&E garantizan una coordinación adecuada entre los OM y los contratistas ROM, a fin de maximizar la presencia de los OM durante las fechas propuestas para la misión.

Las delegaciones y las unidades de la sede también pueden proporcionar comentarios sobre la lista de intervenciones, que los puntos focales de M&E registran y transmiten a los contratistas ROM y que se validan en colaboración con la unidad de coordinación ROM. Se permiten cambios en la lista de intervenciones en el caso de que las delegaciones/unidades quieran cambiar el nivel sobre el que se reporta (por ejemplo, de Decisión a Contrato) o agregar una intervención.

Para promover la apropiación del ejercicio y garantizar la selección de la muestra más significativa posible, las delegaciones/unidades pueden agregar un máximo del 20% con respecto al plan de trabajo inicial si consideran que hay intervenciones que se han quedado fuera de la selección inicial con resultados sustanciales para reportar. No debe excluirse ninguna intervención en este punto⁵⁰.

El contratista ROM envía, una vez a la semana, una actualización del estado de validación del plan de trabajo y la planificación de las misiones (el sistema informático proporciona automáticamente un formulario a tal efecto) a la unidad de coordinación ROM correspondiente.

Fase de escritorio

El último marco lógico disponible se codifica preliminarmente⁵¹ y se pone a disposición de los contratistas ROM a través de la plataforma informática. Los expertos ROM verifican con los OM si hay alguna actualización disponible y, de ser así, la transmiten a la unidad de coordinación de ROM y a los contratistas para su modificación. Los expertos ROM leerán la documentación de la intervención, que se proporcionará directamente a través del sistema o por parte del OM. Los documentos clave son: informes de progreso y finales, evaluaciones, revisiones ROM, etc. Se presta especial atención a los resultados/valores sobre los que se puede informar y, siempre que estén disponibles, se codifican los valores preliminares en el marco lógico durante la fase de escritorio.

En este momento, los expertos ROM también actualizan los valores reportados con respecto a los indicadores del EU RF o preidentifican nuevos indicadores (que están incluidos en el marco lógico, pero que puede que no presentaran correspondencias con los del EU RF anteriormente, debido a la ausencia de la fuente de verificación u otras razones), así como las cifras que presentan

⁵⁰ Las intervenciones para las que se considere prematuro codificar los resultados se mantienen en el ejercicio para una futura referencia.

⁵¹ Los marcos lógicos de CRIS están codificados en una plataforma específica para el ROM. Desafortunadamente, en muchos casos (hasta el 40%), el marco lógico codificado no es el último. Durante la misión de información de resultados, los expertos comprueban con el OM si el marco lógico codificado debe ser actualizado o modificado. Los expertos *junior* de los contratistas ROM se encargan de codificar las modificaciones necesarias en la plataforma ROM. Esta tarea implica una media de 0,25 días de trabajo por marco lógico modificado.

correspondencias con el EU RF. Los expertos ROM comparten el marco lógico codificado con los valores de los indicadores correspondientes con los OM antes de las reuniones programadas.

Este análisis inicial y la codificación preliminar garantizan que los expertos ROM puedan optimizar el uso del tiempo reservado para sus reuniones con los OM durante la fase de terreno.

Documentos

Para facilitar y estandarizar el ejercicio, los contratistas y expertos ROM tendrán a su disposición una serie de documentos, plantillas y presentaciones estructurados que se utilizarán durante la preparación e implementación de las misiones, en particular:

- Un documento de una página sobre el ejercicio RR y sobre el papel de las delegaciones y los OM
- Plantillas para presentaciones de briefing y debriefing
- Plantillas con marcos lógicos finalizados con todos los valores codificados
- Hojas de datos de hechos clave que resumen todos los resultados y valores del EU RF para cada misión (PDF generado por el sistema)

Los contratistas ROM brindan apoyo técnico y metodológico a los expertos ROM durante la fase de escritorio. Esto puede incluir asesoramiento sobre cómo manejar cualquier solicitud de modificación y revisión del marco lógico, así como el cálculo e identificación de los valores de los indicadores. Se prestará especial atención a la adherencia de los indicadores que presentan correspondencias sugeridos con las notas metodológicas respectivas.

Con este fin, los expertos ROM envían el marco lógico precodificado al contratista ROM al final de la fase de escritorio, lo que permite al experto en QC llevar a cabo una verificación previa de la información. Siempre que sea posible, los expertos en QC deben priorizar aquellas intervenciones para las que tienen a disposición los últimos informes, dejando a un lado las que tienen más probabilidades de sufrir cambios durante la misión.

Antes de la llegada de los expertos ROM, se espera que los OM se familiaricen con los documentos relativos a la intervención y, en particular, con el último informe de progreso y el marco lógico correspondiente; si la intervención estuvo sujeta al ejercicio RR el año anterior, también se presta especial atención a sus hallazgos finales. El cuadro que aparece a continuación presenta una lista de documentos preparatorios clave.

Fase de terreno

Siempre que se produzcan brechas de información durante la fase de escritorio, los OM confirman, si aún no lo han hecho, si la versión del marco lógico a disposición del experto ROM es la más reciente o proporcionan una versión actualizada si se han implementado cambios. Los OM también compartirán cualquier documentación adicional que contenga datos que sean relevantes para la información de resultados (informes de progreso, evaluaciones externas, etc.), aunque es más adecuado que esto se realice durante la fase de escritorio.

Briefing

Cada misión empieza con un *briefing* sobre el ejercicio de información de resultados y el Marco de resultados de la UE. Esta presentación la lleva a cabo el equipo de la misión en base al material proporcionado por las unidades de coordinación ROM. Los OM, los puntos focales de M&E, los jefes de cooperación/jefes de unidad, así como los jefes de sección, participan en las sesiones de *briefing*. Siempre que sea posible, es preferible llevar a cabo reuniones físicas.

Durante la reunión, los OM deben confirmar los arreglos apropiados con los expertos ROM para garantizar que se asigne suficiente tiempo para reuniones por cada intervención seleccionada.

Datos sobre los que se reporta por intervención

Durante las reuniones, los OM discutirán con los expertos ROM qué información de resultados puede y debe reportarse, incluyendo cualquier evaluación de la calidad de los datos y las posibles correspondencias con los indicadores del EU RF.

Si se pueden recopilar o actualizar los resultados, se codifican los últimos valores disponibles relacionados con los indicadores de marco lógico. Los datos de resultados deben documentarse en una evaluación externa, un informe de progreso o en cualquier otra fuente de verificación. Cualquier documento recopilado se pondrá a disposición de las unidades de coordinación ROM y se utilizará como fuente de información cuando sea relevante. Los expertos ROM no informan sobre insumos o actividades; solo sobre indicadores de productos o efectos.

Durante las reuniones con los OM, los expertos ROM proporcionan las adecuadas indicaciones sobre la información de resultados. Además, los expertos ROM identifican cualquier problema en términos de la calidad de los datos, señalando a los OM cualquier inquietud que puedan tener sobre la consistencia de los datos de los informes de progreso en comparación con otras fuentes de datos y con respecto al posible sesgo de información incluido en esos informes. Los expertos ROM y los OM también discuten y acuerdan si se puede informar sobre una intervención o si el marco lógico necesitará una revisión. Los expertos ROM informarán a los OM sobre la oportunidad de solicitar apoyo a través del sistema ROM e indicarán también si una intervención debe estar sujeta al ejercicio al año siguiente. Esto facilitará la planificación del ejercicio de información de resultados posterior. Es relevante para aquellas intervenciones que han llegado al final de la implementación, pero para las cuales los informes finales aún no están disponibles. Estos se incluirán en el ejercicio de información de resultados del año siguiente.

Los OM pueden organizar una reunión con los socios ejecutores, si esto ayuda a recopilar la información necesaria. Sin embargo, esta reunión no sustituye el intercambio entre los OM y los expertos ROM.

Finalmente, los OM pueden seleccionar algunos resultados (resultados principales) para cada intervención que pueden usarse para fines de información y comunicación tanto en la sede como a nivel de la Delegación. Por ejemplo, resultados alineados con el Consenso, resultados relevantes para el país socio y su estrategia nacional o sectorial, áreas prioritarias donde puede ser más difícil proporcionar resultados cuantitativos, resultados que han alcanzado o excedido su meta, etc.

Después de las reuniones con los OM en las que se discuten los cambios en la información, los expertos ROM envían el último marco lógico actualizado a los OM para su revisión o acuerdan los próximos pasos necesarios que los expertos ROM deben dar para finalizar el ejercicio. Al final de la fase de terreno, el OM debe estar de acuerdo con los datos de resultados codificados, tal y como se presentan en la plantilla en línea puesta a disposición por la unidad de coordinación ROM.

Además, se ha desarrollado un sistema piloto para consolidar y comunicar la información sobre el desempeño de la intervención, que se ha incorporado al ejercicio de información de resultados para 2019. La fase piloto prevé el envío de un cuestionario simple a los OM, así como el cálculo automático de una puntuación tipo “semáforo”, generado por el portal informático. El piloto se lleva a cabo en un subconjunto seleccionado de intervenciones, descrito en el Anexo 14.

Debriefing y presentación de resultados al final de la misión

Al final de la misión, los expertos ROM organizarán un breve *debriefing* con los OM involucrados en el ejercicio y con la participación del jefe de cooperación. La unidad de coordinación ROM proporcionará una plantilla para esta presentación, que se centrará en las lecciones aprendidas del ejercicio y los próximos pasos previstos. Si más de un experto ha estado involucrado en la misión, es preferible que todos participen y contribuyan en el *debriefing*. Si esto no es factible por razones logísticas, el último experto en el terreno será el encargado de recopilar información de los demás y llevar a cabo el *debriefing*.

Fase posterreno

Tras la visita a terreno, los expertos ROM pueden tener que codificar valores excepcionales, tal y como acordado con los OM durante la reunión final.

Control de calidad final

Los expertos en Control de Calidad proporcionan apoyo en términos de control de calidad a los expertos ROM a lo largo de todo el proceso con el objetivo de mejorar la calidad de la información de resultados desde el principio del ejercicio, garantizar la coherencia metodológica y disminuir la necesidad de cambios después de la fase de terreno. Este enfoque de “dos pares de ojos” para el ejercicio implica una interacción regular entre los expertos en QC y los expertos ROM, siempre que sea necesario.

En términos de control de calidad de los datos, los expertos en QC controlan los valores sobre los que se informa, brindan asesoramiento en materia de correspondencia con el EU RF —sugiriendo correspondencias adicionales con el EU RF a los expertos ROM y calculando cifras cuando corresponda— y validan las cifras del EU RF reportadas, incluyendo las fuentes de datos y los cálculos. También señalan cualquier problema de doble contabilización entre las correspondencias con el EU RF en la misma intervención o entre intervenciones.

Durante este tiempo, los OM están disponibles para responder preguntas y los contratistas ROM hacen correcciones en coordinación con los OM. Cualquier intercambio de correos electrónicos durante esta fase debe conservarse.

En este punto, la unidad de coordinación ROM puede hacer verificaciones *ad hoc* de la información de resultados presentada.

Cuestionario

En las seis semanas posteriores al final de la misión, los contratistas ROM presentan un cuestionario estructurado (uno por Delegación/Unidad) sobre la calidad y disponibilidad de marcos lógicos y los correspondientes datos de resultados. Este incluye un espacio para comentarios e intercambio de información sobre toda la misión y no específicamente sobre las intervenciones.

Producto y validación con la Delegación/Unidad de sede

El producto del ejercicio es el ejercicio completo de información de resultados y el cuestionario completado. La Unidad de Coordinación ROM envía el informe y el cuestionario de misión correspondiente completos a más tardar 6 semanas después del final de la fase de terreno.

Los Unidad de Coordinación ROM envía la versión final de los marcos lógicos a los servicios responsables. En este punto, los resultados finales se presentan en una hoja de datos que es validada por el jefe de cooperación o el jefe de unidad o su representante. Si no se recibe respuesta en los 10 días hábiles posteriores, el ejercicio de información de resultados se considera final.

Cuando se reciben solicitudes de cambios, la Unidad de Coordinación ROM será la encargada de verificar la exactitud de la solicitud y de modificar los datos correspondientes en consecuencia.

Los marcos lógicos y los valores se publican posteriormente de forma externa a través del sitio web de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda y se exportan a OPSYS

Validación final de las cifras del EU RF por la Unidad de Coordinación ROM

La unidad de coordinación ROM lleva a cabo verificaciones adicionales para las cifras del EU RF, centrándose en:

- Doble contabilización a través de los años dentro de la cartera de la Delegación/Unidad y entre intervenciones
- Doble contabilización entre intervenciones temáticas y geográficas
- Comprobaciones específicas sobre indicadores del EU RF, que se llevan a cabo en coordinación con los funcionarios temáticos, cuando corresponda

Cuando proceda, las unidades de coordinación ROM validan posteriormente las cifras agregadas con los indicadores temáticos del EU RF en las unidades temáticas de la sede.

Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI)

La IATI reúne a gobiernos, instituciones multilaterales, organizaciones del sector privado y de la sociedad civil y otras partes para aumentar la transparencia y la apertura de los recursos que fluyen hacia los países en desarrollo.

Los actores que publican información en la IATI incluyen una amplia gama de organizaciones, desde gobiernos donantes, instituciones financieras de desarrollo y agencias de la ONU hasta organizaciones no gubernamentales, fundaciones y organizaciones del sector privado.

La IATI apoya a las organizaciones para publicar una variedad de información sobre sus gastos y actividades de acuerdo con el estándar IATI. Por ejemplo, las organizaciones pueden publicar datos sobre sus presupuestos futuros, las localizaciones de sus proyectos o los resultados que se han logrado.

Para más información, véase: <https://iatistandard.org/en/> (solo en inglés y francés)

Comunicación con las unidades de coordinación ROM:

- DEVCO 04: EuropeAid-EU-RESULTS@ec.europa.eu
- NEAR A4: NEAR-EVAL-MONITORING@ec.europa.eu

CONOCIMIENTOS Y APRENDIZAJE DEL SISTEMA ROM

Esta sección del manual ROM describe las disposiciones incorporadas en los procesos ROM diseñadas para aprovechar el potencial de aprendizaje y gestión del conocimiento de los datos, más allá del alcance la intervención bajo revisión.

La Comisión hace especial hincapié en el desarrollo de una cultura de aprendizaje corporativo, como se refleja en la “Estrategia de aprendizaje y desarrollo del conocimiento 2014 – 2020” de la DG DEVCO y en las “Guía de la DG NEAR sobre vínculos entre planificación/programación, seguimiento y evaluación”. Periódicamente se organizan eventos especiales de aprendizaje, que sirven como foros para compartir conocimientos, como los eventos organizados por el Programa de Metodología e Intercambio de Conocimientos, el seminario para jefes de Delegación recién nombrados, los cursos de formación en gestión para jefes de sección y jefes de cooperación, iniciativas vinculadas a la Academia DEVCO, la Semana del Conocimiento de la UE y muchos más.

Las actividades del ROM ofrecen la oportunidad de contribuir al intercambio de conocimientos y las prácticas de aprendizaje de la UE, a través de los propios servicios ROM (revisiones ROM, apoyo a la información de resultados, apoyo en la etapa de diseño) y a través de análisis consolidados.

Reflexionar sobre los ejercicios ROM anteriores y compartir buenas prácticas entre los distintos lotes ROM ayuda a ajustar la forma en que los expertos ROM recopilan conocimientos en la realización de las actividades del ROM, así como la forma en que los servicios de la Comisión incorporan este aprendizaje en la programación. Teniendo en cuenta la gran cantidad de prácticas implementadas durante los últimos ciclos ROM, este capítulo presenta una recopilación coherente de productos y acciones para apoyar la incorporación de las lecciones aprendidas y las buenas prácticas emergentes de las actividades ROM en las decisiones de programación y el diseño de intervenciones.

La metodología ROM prevé una plantilla única para informar sobre las lecciones aprendidas (LA), buenas prácticas (BP) y prácticas prometedoras (PP). Para simplificar, en este capítulo utilizaremos la abreviatura LA/BP.

Lecciones aprendidas, buenas prácticas y prácticas prometedoras

Las **lecciones aprendidas (LA)** generalizan los hallazgos y traducen la experiencia pasada en conocimiento relevante que debe ayudar en la toma de decisiones, mejorar el rendimiento y promover el logro de mejores resultados. Idealmente, deberían apoyar el trabajo tanto de las instituciones europeas como de las instituciones asociadas relevantes. Una lección puede ser positiva o negativa; debe ser significativa ya que tiene un impacto real o supuesto en las intervenciones.

Una **buena práctica (BP)** es un proceso o metodología exitoso que es ético, justo y replicable. También debe considerar, cuando sea relevante, cuáles fueron las prácticas transformadoras que funcionaron. Una buena práctica no es solo una práctica buena, sino una que ha demostrado que funciona bien y produce buenos resultados. Ha sido probada, está respaldada por una serie de pruebas y ha sido validada lo suficiente a través de sus diversas réplicas. Por lo tanto, se puede recomendar como modelo. Una buena práctica no debe considerarse como prescriptiva, sino que puede adaptarse para enfrentar nuevos desafíos y mejorar a medida que se descubren mejoras.

Una **práctica prometedora (PP)** ha demostrado un alto grado de éxito en su entorno específico y la posibilidad de replicarla en el mismo entorno está garantizada. Ha generado algunos datos cuantitativos que muestran resultados positivos a lo largo de un período de tiempo. Una práctica prometedora tiene el potencial de convertirse en una buena práctica, pero aún no se ha investigado suficiente sobre ella o tiene aún que ser replicada para respaldar su adopción o ampliación a una escala más amplia. Como tal, una práctica prometedora incorpora un proceso de aprendizaje y mejora continuos

9.1 Partes interesadas, objetivos y limitaciones

Partes interesadas

Las principales partes interesadas involucradas en generar y compartir conocimientos dentro del sistema ROM son:

- Los **contratistas y expertos ROM**, que son los principales responsables de la identificación, recopilación, consolidación, análisis, elaboración de informes y difusión de conocimientos y evidencias de aprendizaje que se derivan de la implementación de las intervenciones, a través de la experiencia técnica y el asesoramiento proporcionado con los tres servicios ROM.
- Los **socios ejecutores**, que establecen informes de progreso y finales, dan información a los expertos ROM y tienen en cuenta los conocimientos adquiridos para el diseño y la implementación de sus operaciones; y
- Los **servicios de la Comisión**, en particular las unidades de la sede en la DG DEVCO y la DG NEAR, responsables de incorporar estos conocimientos en el sistema de la UE.

Objetivos

Los objetivos de alto nivel relativos a la generación y el intercambio de conocimientos en el sistema ROM son:

- **Mejorar el rendimiento a nivel de intervención.** El sistema ROM ayuda a evaluar si el diseño se basa en BP y en experiencias sectoriales sólidas. Esto es útil especialmente para la identificación y formulación futuras, para la elaboración de documentos de acción y directrices para convocatorias de propuestas y para las actividades del Grupo de Revisión de la Calidad (QRG).
- **Mejorar la eficacia del desarrollo y la cooperación a nivel de cartera o sector,** en particular para la fase de programación.
- **Desarrollar conocimiento y experiencia internos,** sacando conclusiones sobre temas transversales y prioridades políticas.

Limitaciones

La evidencia recopilada a través de los servicios ROM proviene de intervenciones individuales sujetas a revisión y, por lo tanto, tiene limitaciones, ya que las LA/BP se ven influidas por el contexto de la intervención específica. Sin embargo, los contratistas ROM tienen acceso a un número significativo de revisiones de las cuales pueden **extraer tendencias, validar y compilar hallazgos**, aumentando así el alcance del análisis a una perspectiva más amplia (sectorial, geográfica, por instrumento, por mecanismo de implementación, por estrategia/enfoque...).

9.2 ¿Cómo se recopilan las LA/BP?

A través de revisiones ROM

La recopilación de las LA/BP en las revisiones ROM se realiza principalmente a través de las respuestas a las MQ relevantes (particularmente la 3.1 y la 3.5; véase el siguiente punto) y utilizando la plantilla correspondiente (Anexo 5) al nivel de cada intervención individual.

Antes de completar la plantilla correspondiente, los expertos ROM deben reflexionar sobre la información recopilada durante el *briefing*, durante el que se identifican áreas sobre las que los OM necesitan información, lo que ayuda a focalizar la recopilación de las LA/BP para que coincida con las prioridades operativas de la Comisión.

Información de resultados y apoyo para la fase de diseño

Los expertos en ROM observarán dónde se aplican o generan las LA/BP cuando, por ejemplo, los indicadores de los efectos son de calidad RACER (en la etapa de diseño) o están bien encaminados (información de resultados). En particular, las LA/BP se pueden extraer de: (i) cómo se construyen los marcos lógicos de las intervenciones y, en particular, cómo se formulan y seleccionan los indicadores; (ii) la información periódica sobre los productos y los efectos alcanzados; y (iii) los informes de los socios ejecutores si se mencionan explícitamente LA/BP.

Hasta ahora, la información de resultados es una práctica independiente anual que se lleva a cabo con el apoyo de expertos externos y cuyos actores principales son los OM. En el futuro cercano, se prevé que todas las intervenciones utilicen un sistema de monitoreo interno regular, estructurado y estandarizado (como parte de la solución corporativa OPSYS). Se mejorará la adopción del marco lógico como herramienta para la presentación recurrente de informes. Actualmente se están diseñando las modalidades prácticas de operatividad en OPSYS.

9.3 Productos

Plantillas de informes ROM

Dentro de la plantilla estándar de las MQ, los expertos ROM analizan las LA/BP relacionadas con la intervención y, si es necesario, emiten recomendaciones para mejorar. Así, MQ 3.1 invita al experto y a las partes interesadas de la intervención a reflexionar sobre la aplicación de conocimientos previos a la intervención:

*“¿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?”*

Mientras que la MQ 3.5 invita al experto a identificar y documentar las LA/BP:

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

Si la respuesta a esta pregunta es sí, el experto ROM rellena una plantilla básica en la que se describen y clasifican las LA/BP (tanto las positivas como las negativas; véase el Anexo 5).

Compendio de lecciones aprendidas y buenas prácticas

Al final de cada ejercicio anual, los contratistas ROM compilan una lista y analizan las LA/BP utilizando la información recopilada a través de la plantilla correspondiente. La información básica proporcionada inicialmente por los expertos ROM la completan y expanden, cuando sea necesario, los expertos del equipo central, que pueden volver a ponerse en contacto con el socio ejecutor (poniendo en copia al OM responsable de la intervención), para recopilar más información sobre prácticas específicas, o posiblemente agregar alguna investigación de escritorio adicional.

Informe consolidado

Al final de cada ejercicio anual, los contratistas ROM elaboran un informe consolidando estadísticas y hallazgos generales de los servicios ROM implementados⁵². Las unidades de coordinación ROM actualizan los términos de referencia de estos informes cada año para ajustar cualquier cambio en las necesidades de información de los servicios de la Comisión.

Productos a demanda

La interacción entre la oferta y la demanda es un elemento central para producir conocimientos y utilizarlos de manera eficaz. Mejorar la calidad de los productos de conocimiento generados con el ROM implica construir puentes entre la información suministrada por el sistema y las expectativas y demandas de los usuarios finales. Además, recopilar y analizar información es una tarea intensiva que vale la pena llevar a cabo solo cuando el esfuerzo está orientado a las necesidades.

⁵² Esto se corresponde con la ‘Parte I’ de los informes consolidados elaborados en el ciclo ROM anterior.

Por lo tanto, los estudios y análisis consolidados que en ejercicios ROM anteriores se elaboraban anualmente, ahora se elaborarán **a demanda**, de modo que los usuarios finales sean los que, en último término, determinen la información que debe recopilarse.

Al principio de cada ejercicio ROM, las unidades de coordinación ROM consultan a las delegaciones y unidades de la sede las **necesidades prioritarias** que podrían abordarse utilizando la información recopilada por el sistema ROM⁵³. Los contratistas ROM están informados sobre tales prioridades y toman las medidas necesarias para recopilar la información requerida a través de las **operaciones ROM estándar**.

Además de elaborar informes *ad hoc* (basados en la información recopilada a través de operaciones ROM estándar), se puede solicitar a los contratistas ROM que presenten hallazgos, validen recomendaciones con usuarios relevantes y participen en conferencias y otros eventos en los que sea relevante presentar los hallazgos del ROM. La entrega de estos productos a demanda puede realizarse durante el ejercicio o al final del mismo, según las necesidades de la Comisión y la carga de trabajo de los contratistas ROM.

Uso de los conocimientos por los contratistas ROM y comunicación de LA/BP

Los contratistas ROM deberán actualizar periódicamente su formación interna, así como los materiales utilizados para guiar y dar indicaciones a los expertos ROM con respecto a LA/BP. Los contratistas ROM proporcionarán una descripción resumida de todas las actividades llevadas a cabo para recopilar, analizar, difundir y aplicar las LA/BP como parte de sus informes de progreso regulares. Las fuentes de buenas prácticas y lecciones aprendidas que se utilicen durante las operaciones ROM se comunicarán en una lista de documentos consultados.

9.4 Tras la recopilación...

Control de calidad de LA/BP

Dependiendo del número de LA/BP recopiladas, una forma uniforme de llevar el control de calidad de esta información debe tener en cuenta los criterios de calidad para definir una LA/BP y su categorización o clasificación.

Las LA/BP recopiladas deben responder a los criterios de calidad identificados, tales como estar bien documentadas, lo que implica, entre otros aspectos, una descripción adecuada del contexto, evidencias de resultados positivos, una naturaleza replicable, factores de éxito identificados, etc.

Con respecto a una posible categorización de las LA/BP, se trata actualmente de una cuestión abierta. Los contratistas ROM podrían usar categorías de la OCDE/CAD (sector, presupuesto, tipo de socio ejecutor, fase del ciclo de proyecto, etc.), criterios específicos derivados de investigaciones y estudios

⁵³ Esto podría incluir el análisis de un sector o tema específico (por ejemplo, género), un país o región específicos (por ejemplo, Asia central), un contexto determinado (por ejemplo, zonas de conflicto), un socio ejecutor concreto (la ONU, por ejemplo), una modalidad de implementación específica (programa de subvenciones), aspectos metodológicos (criterios CAD), etc.

de la Comisión⁵⁴ u otras categorías personalizadas. En este último caso, se podría proponer una lista de categorías a las unidades de coordinación ROM al comienzo de cada ejercicio ROM.

En cualquier caso, las LA/BP deben registrarse en una tabla específica según la categorización elegida para su análisis y difusión.

Algunos ejemplos de categorías para registrar buenas prácticas agrupadas según los criterios de M&E CAD podrían ser:

Relevancia

- Proceso de diseño de la propuesta o los métodos del proyecto para involucrar a las partes interesadas locales (apropiación local).
- Sinergias exitosas y trabajo en red con las partes interesadas dentro y fuera del proyecto.
- Coordinación, complementariedad y valor añadido de la UE.
- Complementariedades y sinergias establecidas con otras intervenciones.
- Lógica de intervención, seguimiento y aprendizaje.
- Marco lógico e indicadores.
- Sistema de conocimientos/aprendizaje establecido.
- Sistemas de información y monitoreo establecidos.

Eficiencia

- Gestión interna y comunicación, especialmente relevante para las asociaciones con organizaciones de la sociedad civil (OSC), incluidas las prácticas internas de gestión del conocimiento.
- Modalidades de financiación (cuando sea propicio para garantizar la relevancia, eficiencia, eficacia o sostenibilidad del proyecto).
- Modalidades de implementación particularmente innovadoras, eficientes o rentables (como el funcionamiento de las asociaciones con las OSC).

Eficacia

- Eficacia de actividades tales como: modelos/métodos de diálogo utilizados para aumentar la participación de la sociedad civil o mejorar el diálogo entre las autoridades estatales y las OSC, así como entre las OSC y el sector privado (empresas).
- Eficacia de actividades tales como: desarrollo de capacidades, por ejemplo, los métodos de formación y tutoría, procesos, seguimiento.
- Eficacia de actividades tales como: incidencia, por ejemplo, las estrategias utilizadas para promover cambios legislativos, etc.
- Eficacia de actividades tales como: políticas y prácticas de comunicación externa.

⁵⁴ Como por ejemplo el estudio ROM "Causas subyacentes a la eficacia y el impacto de los proyectos de desarrollo de la UE en los informes ROM" (2005-2007) que identifica 47 variables claves para proyectos con malos resultados y 43 con resultados satisfactorios. La mayoría de estas variables son las mismas para ambos. Un grupo de seis de estas variables son cruciales para determinar el desempeño de una intervención.

- Eficacia de actividades tales como: apoyo directo a las delegaciones y cómo se implementan estas actividades (es decir, bajo demanda por parte de la DUE o en paquetes de apoyo predefinidos).

Sostenibilidad

- Acciones para apoyar la sostenibilidad de las actividades de las partes interesadas locales.
- Prácticas de la UE, como la coordinación entre DEVCO y el SEAE o el compromiso de las DUE.
- Existencia de estrategias de salida/transferencia.

Análisis y síntesis de la información

Una LA/BP puede consistir en información de naturaleza estadística, información narrativa extraída de los productos ROM estándar o análisis más elaborados.

El análisis de la información implica los siguientes pasos: formular el alcance del análisis, traducir este alcance en términos de información y buscar, verificar y agrupar los datos. La síntesis de la información debe dar lugar a LA/BP tanto cuantitativas como cualitativas.

Elaboración de informes

Los productos de conocimiento se presentan en diferentes formatos, tal y como se describe en el punto 3. Los informes se almacenan en una base de datos de gestión del conocimiento o similar. Las LA/BP se citan en el informe con notas explicativas detalladas (avisos legales). Estas notas deben incluir las hipótesis de trabajo del análisis, las limitaciones del enfoque y los riesgos asociados con las conclusiones.

Difusión

Hay varios canales para la difusión de las LA/BP:

A nivel de los contratistas ROM

- Indicaciones internas sobre revisiones ROM, información de resultados o apoyo en la etapa de diseño, actualizadas periódicamente con las LA/BP identificadas.
- Formaciones internas.
- Durante el proceso de elaboración del informe consolidado.
- Proceso de control de calidad.

A nivel de DG DEVCO/DG NEAR

- Recomendaciones de los informes ROM, *debriefing* de las revisiones ROM, *debriefing* de la información de resultados o del apoyo en la fase de diseño.
- Compendio de LA/BP.
- Estudios *ad hoc*/a demanda.
- Capacity4Dev.

A nivel de los socios ejecutores

- Validación de las conclusiones de los informes ROM al final de las misiones ROM.

- Presentaciones ad hoc a demanda por parte de los contratistas ROM

9.5 Proceso general del proceso de construcción de conocimientos

La tabla que aparece a continuación proporciona una visión general del proceso y los productos de aprendizaje en las actividades ROM en el marco del ciclo de gestión de conocimientos:

		Productos de aprendizaje		
		Revisiones ROM individuales	Compendio de LA y BP	Compendio de LA y BP
Ciclo de gestión de conocimientos	Recopilación de A/BP	Experto ROM: Plantilla de las MQ Plantilla para LA y BP	→ Expertos sénior: Completan la información en la plantilla para LA/BP	Los expertos ROM compilarán el análisis de la información en base a la base de datos de las MQ
	Análisis de A/BP		Contratistas: Compendio de buenas prácticas y lecciones aprendidas	Contratistas: Análisis consolidados a demanda
	Difusión de LA/BP	Contratistas y expertos ROM: Formación y preparación de revisiones ROM	← Contratistas: actualizan los materiales de formación y comunicación internos teniendo en cuenta las BP, las LA y los hallazgos del ROM. Presentan los hallazgos a las audiencias meta previa solicitud de DEVCO DEVCO puede utilizar los contenidos de los hallazgos del ROM y las LA/BP para adaptar sus formaciones y comunicaciones. Los contratistas colaborarán proporcionando los contenidos y la información necesarios.	
	LA y BP aplicadas	Expertos ROM: proporcionan detalles sobre cómo las revisiones ROM se basan en LA y BP en el Anexo 5	Contratistas: proporcionan detalles sobre cómo se gestionan y vuelven a aplicar las LA, las BP y los hallazgos del ROM en los informes periódicos de progreso e implementación.	

Tabla 16. Visión general del proceso de construcción de conocimientos