

**Diseño de un modelo de fortalecimiento de capacidades en
planificación basada en GpRD de las instituciones públicas con las
que trabaja la AECID.**

**Designing a building model based on MfDR planning capacities of
public institutions working with AECID.**

Isabel Ortiz Marcos

Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de empresas y Estadística.

Universidad Politécnica de Madrid.

Isabel.ortiz@upm.es

Luz Fernández García

Investigadora. Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de empresas y

Estadística. Universidad Politécnica de Madrid.

lfernandezg@etsii.upm.es

José Ramón Cobo Benita

ESCP Europe Business School

jcobo@escpeurope.eu

Almudena Oficialdegui

Investigadora.

almuofic@hotmail.com

Resumen

En esta comunicación se presentan las conclusiones del trabajo realizado a través de un proyecto de investigación financiado por la AECID.

El proyecto ha tenido como finalidad mejorar la eficacia de la ayuda de las intervenciones de desarrollo financiadas por la AECID.

Para conseguir el objetivo propuesto se desarrolló un modelo de diagnóstico de las capacidades institucionales. El modelo se ha centrado en las capacidades de planificación orientada a resultados de desarrollo para las instituciones con las que trabajan las OTC en terreno. Este diagnóstico permite identificar fortalezas y debilidades de las instituciones. El resultado de estos diagnósticos permite

desarrollar un plan de fortalecimiento realista y adaptado a las necesidades de cada institución. Los resultados de la investigación fueron validados.

Palabras Clave:

Fortalecimiento Institucional; Gestión para Resultados de Desarrollo; Diagnóstico de capacidades.

Abstract

The conclusions of the work through a research project funded by AECID are presented in this communication. The project has been aimed at improving aid effectiveness of development interventions financed by AECID.

To achieve the aim of a diagnostic model developed institutional capacities. The model has focused on planning capabilities oriented development outcomes for the institutions they work with the OTC field. This diagnosis can identify strengths and weaknesses of the institutions. The result of these diagnoses can develop a realistic plan of strengthening and adapted to the needs of each institution. The research results were validated.

Key words

Institutional Strengthening; Managing for Development Results, Diagnostic capabilities.

1. Justificación

Durante la última década se ha producido un avance sin precedentes en el debate sobre la calidad y la eficacia de la ayuda. Tras la Declaración de París de 2005 (y sus revisiones en Accra y Busán), la comunidad de donantes estableció como uno de sus objetivos prioritarios mejorar la calidad de las intervenciones al tiempo que se avanzaba en la consolidación e incremento de los presupuestos. Términos oscuros como la “apropiación”, la “coordinación” o la “alineación” han pasado a formar parte habitual del lenguaje de la cooperación internacional y de los planes de las instituciones involucradas.

La Gestión para obtener Resultados de Desarrollo (GPRD) es consecuencia de ello. Con este término se hace referencia a un cambio práctico y cultural tanto en el lado

de los donantes como en el de los receptores: desde su diseño hasta su aplicación y evaluación final, los programas de ayuda deben estar orientados a la obtención de resultados observables y medibles. Estos resultados no solo permitirán calibrar la idoneidad de los programas afectados, sino también extraer lecciones que permitan mejorar acciones futuras. Un ejercicio de corresponsabilidad ante los contribuyentes y ciudadanos de ambos lados, y ante las poblaciones a las que van destinados los programas.

Aunque no está limitada a la eficacia del sector público, la importancia de la GPRD ha estado vinculada a la idea de “fortalecimiento institucional” (que, en el caso de la Cooperación Española, se enmarca dentro del área de Gobernabilidad Democrática). El presupuesto es que las agencias responsables de donar los recursos de la ayuda, por un lado, y los organismos gubernamentales responsables de gestionarlos, por otro, carecen a menudo de las herramientas más adecuadas para obtener resultados previstos. Y ese es precisamente el objeto de este proyecto, que se centra en la fase inicial de planificación como un punto de partida necesario para una correcta GPRD.

1.1. ¿Qué ha hecho la Cooperación Española hasta ahora en este ámbito?

- ✓ La “gestión y planificación para resultados de desarrollo (GPRD)” ha sido objeto de diversas menciones en los documentos de trabajo de la Cooperación Española, a menudo en el contexto de las prioridades en materia de gobernabilidad democrática. Pero el IV Plan Director, aprobado recientemente, hace una mención explícita de este objetivo en relación con el desarrollo de la agenda de “eficacia de la ayuda”:

“Se ha decidido arrancar con uno de los principios de la Declaración de París, la gestión para resultados de desarrollo (GpRD) porque apunta hacia el objetivo último que debe perseguir la cooperación para el desarrollo: cambios positivos relevantes en las poblaciones en los países socios. Ahora bien, su implantación requiere progresos en los demás principios. En definitiva, se trata de un desafío estratégico de medio plazo –por ello se desarrolla en el Bloque II donde se resaltan los elementos definidores de la Cooperación Española durante los próximos años.”¹

¹ Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016.

- ✓ Más allá de estas referencias formales en los documentos de planificación, existen pocos detalles sobre la aplicación práctica de la GPRD. Ninguna de las dos evaluaciones más directamente relacionadas con el sector de la gobernabilidad² hacen referencia explícita a este asunto. Sí hay una mención explícita en el documento que evalúa la adecuación de la Declaración de París en la Cooperación Española (en concreto al modo en el que fue reflejada en los Documentos Estrategia País y en los Planes de Actuación Especial), pero de nuevo sin consecuencias prácticas.
- ✓ En cuanto a los Marcos de Asociación País, la GPRD constituye un objetivo explícito. Su manual básico incluye orientaciones para la elaboración del “Marco de Gestión para Resultados de Desarrollo”, así como consideraciones a tener en cuenta a la hora de realizar la planificación de estrategias.³
- ✓ Finalmente, existe una referencia positiva en el reciente Peer Review del CAD (2011), en donde se aprecia el esfuerzo de los órganos de gestión de la Cooperación Española y se destaca la oportunidad de aplicar este tipo de herramientas en algunas de las regiones prioritarias de nuestra ayuda, como los países de renta media (se menciona, por ejemplo, el caso de Bolivia). Pero las recomendaciones se sitúan siempre en un nivel muy genérico.
- ✓ El hecho de que haya menos recursos de AOD no impide necesariamente llevar adelante este tipo de objetivos. El propósito explícito del IV Plan es reducir el número de países en los que estará presente la CE, lo que permitiría desarrollar programas de mejor calidad en menos sitios. Eso sí, la aplicación de estos criterios exigirá establecer un suelo en los recursos humanos y en su capacitación técnica, tanto en las oficinas centrales como en las OTC de cada país.
- ✓ En cualquiera de los casos, la importancia de este tipo de herramientas es crítica en el momento que vive la CE. Constituyen la traducción práctica (y financieramente asumible) del compromiso por mejorar la calidad de la ayuda y ofrecer a los contribuyentes españoles resultados tangibles por su esfuerzo de solidaridad.

² *Diagnóstico de la ayuda de la AECID en el sector Gobernabilidad y Diagnóstico sectorial de gobernabilidad, descentralización y municipalismo (METER REFS.)*

³ *Manual para el establecimiento de Marcos de Asociación País.*

1.2. ¿Por qué es necesario cambiar el modelo de planificación para adaptarlo a la GPRD?

- ✓ Porque incrementa el valor de la ayuda y su impacto en las poblaciones y realidades a las que se dirige. En un momento en el que las instituciones públicas están obligadas a mantener su impacto con menos recursos, este tipo de herramientas permite mejorar la eficacia del gasto e incorporar los resultados al engranaje del sistema. Estos elementos han sido destacados por los diferentes esfuerzos internacionales para incrementar la eficacia de la ayuda, como la Declaración de París y, más recientemente, los resultados de la Conferencia de Busán.
- ✓ Porque la mejora de las herramientas de planificación permite resolver un obstáculo de partida en la GPRD, y además hacerlo con pocos recursos. Como señala la revisión de literatura realizada por el Oxford Policy Management, la mala planificación de las reformas puede desembocar en el fracaso de los programas.⁴
- ✓ Porque el contexto de muchos países en los que opera la Cooperación Española lo permite:
 - A menudo se trata de Estados con un tejido institucional firme y con objetivos de desarrollo claramente establecidos.
 - En parte de estos casos existe incluso un liderazgo asumido por las instituciones del país receptor, ya sea a través de una agencia pública única que gestiona los recursos de la ayuda internacional, o a través de mecanismos de coordinación entre los diferentes ámbitos de la Administración que reciben ayuda.
 - Es también habitual que en estos casos haya un grado de coordinación razonable entre los diferentes donantes que operan en el país, sean bilaterales o multilaterales. La capacidad de coordinación entre donantes no es un requisito imprescindible, pero sin duda contribuye a garantizar una mayor coherencia entre los objetivos del desarrollo y sus financiadores, precisamente desde el momento mismo de la planificación.

⁴ *Evaluation of Public Sector Governance Reforms 2001-2011. Literature review.*

- ✓ Porque en un momento de recorte del gasto público y de concentración de los recursos de la ayuda, en donde la cooperación con regiones de renta media como América Latina no debe darse por asumida, la planificación para la GRPD permite crear pequeñas economías de escala en las que varios países se beneficien de un mismo esfuerzo metodológico.
- ✓ Porque permite trasladar al contribuyente la idea de que su dinero es utilizado del modo más eficiente, al tiempo que ofrece resultados tangibles que ilustren el valor de la ayuda y su importancia con respecto a otras partidas del gasto público.
- ✓ Porque ofrece oportunidades en el nuevo modelo de cooperación Sur-Sur, cuya relevancia en contextos como el latinoamericano es cada vez mayor.

1.3. El problema de la escasez de referentes

- ✓ Existen pocos precedentes válidos para este trabajo. El resto de los países donantes se encuentran en una fase primitiva de la GPRD y no existen herramientas públicas disponibles de planificación. La revisión de literatura realizada por el Oxford Policy Management para la actualización de los programas de gobernabilidad de diferentes agencias (DFID, CAD, SIDA y Irish Aid) realiza únicamente referencias circunstanciales a este asunto, aunque insiste en su importancia. También hemos identificado algunos materiales orientados al tratamiento específico de resultados en las agencias de cooperación alemana⁵ y británica⁶, pero ninguna de ellos entra en detalle en los aspectos relacionados con la planificación.

2. Presentación de la Herramienta

La herramienta de autodiagnóstico está estructurada alrededor de **cuatro criterios** que se consideran fundamentales para conseguir el fortalecimiento de las organizaciones que la apliquen en materia de planificación para resultados de desarrollo. Estos criterios son: **planificación, capital humano, liderazgo y relaciones estratégicas.**

⁵ <http://www.giz.de/en/downloads/giz2011-en-result-based-monitoring.pdf>

⁶ <http://www.dfid.gov.uk/Documents/publications1/DFID-external-results.pdf>

Se ha llegado al establecimiento de estos criterios y de los aspectos que contienen, tras un período de reflexión e investigación, tratando de centrar el contenido de los mismos en aquellos aspectos que se consideran relevantes para alcanzar el objetivo propuesto y aportan valor. Se han dejado fuera del alcance del diagnóstico aspectos que, aunque interesantes, podían hacer la herramienta demasiado extensa y tediosa en su utilización.

El contenido de cada uno de estos criterios, así como los subcriterios de análisis que contienen, es el siguiente:

Fig. 1. Criterios y Subcriterios de la herramienta

Criterio 1. Planificación	Criterio 2. Capital Humano	Criterio 3. Liderazgo	Criterio 4. Relaciones Estratégicas
<ul style="list-style-type: none"> • Subcriterio 1.1. Planificación Estratégica. • Subcriterio 1.2. Gestión para Resultados de Desarrollo. • Subcriterio 1.3. Planificación de Procesos. Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Subcriterio 2.1. Estructura Organizativa • Subcriterio 2.2. Formación y Desarrollo de Personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Subcriterio 3.1. Liderazgo en Planificación Estratégica • Subcriterio 3.2. Liderazgo en Gestión del Cambio • Subcriterio 3.3. Liderazgo en Relaciones Estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Subcriterio 4.1. Armonización entre Actores Nacionales y Donantes • Subcriterio 4.2. Relaciones con Actores Nacionales de Desarrollo • Subcriterio 4.3. Relaciones con Donantes Internacionales

Fuente: elaboración propia.

2.1. Criterio 1. Planificación

Este criterio analiza la orientación de la organización, tanto desde el largo plazo (Misión, Visión y Valores y Plan Estratégico) como desde el corto (Planes operativos). Asimismo, el criterio evalúa cómo es el sistema de dirección y liderazgo de la organización, cómo incorpora aspectos claves de eficacia como la gestión basada en resultados y la apropiación democrática, así como los enfoques transversales: derechos, género y medioambiental, y cómo interioriza la organización el control y la calidad como una máxima estratégica.

Este criterio se divide en tres subcriterios: Planificación Estratégica, Gestión para Resultados de Desarrollo y Planificación de Procesos.

Subcriterio 1.1. Planificación Estratégica

La **Planificación Estratégica** de una Organización es la declaración de los propósitos que trazarán el desarrollo de los procesos y acciones de la misma. Estos procesos están basados en datos que permitan obtener la visión corporativa en un futuro dado.

En esta Planificación estratégica se tienen en cuenta tanto el planteamiento de su **Misión y Visión** debiendo estar planteadas de forma clara, creativa, retadora, motivadora e innovadora; como el diseño del **plan estratégico** que programa la actuación para alcanzar lo que pretendemos y estableciendo cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde se concretan las grandes decisiones que van a orientar la marcha hacia la gestión excelente. Se pueden definir tantos planes a medio y largo plazo como objetivos se puedan distinguir.

La Planificación Estratégica debe considerar los siguientes aspectos:

- El **principio de apropiación**, tratando de favorecer el ejercicio de la autoridad por parte de los socios sobre sus políticas y estrategias de desarrollo, así como el logro de la coordinación de las acciones de desarrollo.
- El **'enfoque basado en los derechos'** basado en las normas internacionales de derechos humanos y orientado a la promoción y la protección de los derechos humanos. Su propósito es analizar las desigualdades que se encuentran en el centro de los problemas de desarrollo, así como corregir las prácticas discriminatorias y el injusto reparto del poder que obstaculizan el progreso.
- **Enfoque de género.** Las desigualdades de género juegan un papel determinante en el desequilibrio de las organizaciones, afectando a todos sus componentes a través de la cultura organizativa.
- **Enfoque medioambiental.** El medio ambiente es la base del desarrollo. Por tanto es necesario que las organizaciones den importancia al respeto al medio ambiente y lo consideren en todas sus acciones.

Subcriterio 1.2. Gestión para Resultados de Desarrollo

En el Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda en París (marzo de 2005), los países socios y los donantes respaldaron la Declaración de París, que contiene seis compromisos específicos relacionados con la **gestión para resultados** – acciones que tomarán, por separado y juntos, para “administrar e implementar la ayuda de una manera que se centra en los resultados deseados y usa la información para mejorar la toma de decisiones”. La gestión basada en resultados se basa en una sólida noción de la causalidad. La teoría es que diversos insumos y actividades conducen lógicamente a órdenes mayores de resultados (productos, efectos e impacto). Estos cambios generalmente se muestran en una “cadena de resultados” o “marco de resultados” que ilustra claramente las relaciones de causa y efecto.

Esta herramienta considera fundamental el que las organizaciones de desarrollo centren su planificación estratégica alrededor de este principio.

Subcriterio 1.3. Planificación en Procesos. Calidad

La **planificación de la calidad** es otra de las partes fundamentales en el plan estratégico y otorga un enfoque estructurado y participativo en la planificación de nuevos productos, procesos y servicios. Integra e involucra a todos los grupos para que asuman un papel significativo en el desarrollo y la entrega, de tal forma que todos participan en conjunto como un gran equipo y no como una serie de expertos individuales. Esta planificación de la calidad no pasa a sustituir a otras actividades críticas que forman parte de dicha planificación. En realidad representa un marco o entorno, dentro del cual otras actividades pueden llegar a ser incluso más efectivas. La herramienta promueve la gestión por procesos como forma de mejora de gestión de la organización.

Otro aspecto importante a tener en cuenta en la planificación estratégica en la herramienta es la **gestión del conocimiento**. Esta tiene el fin de transferir el conocimiento desde el lugar dónde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear. Implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas. Uno de los principales objetivos para llevar a cabo la gestión del conocimiento en el interior de una

organización es mejorar el proceso de toma de decisiones y su capacidad de resolución de problemas.

2.2. Criterio 2. Capital Humano

Este criterio analiza cómo la organización aprovecha el potencial humano del personal en plantilla en relación con aquellos procesos que influyen de manera directa o indirecta en las actividades de planificación de la organización. Los sub-criterios definidos para llevar a cabo este análisis, se centran en dos aspectos fundamentales: la estructura organizativa; y los programas de formación y desarrollo de personas.

Subcriterio 2.1. Estructura organizativa

En toda organización debería estar establecida, de forma explícita o implícita, una estructura de relaciones, donde quede clara la forma en que se distribuye y coordina cada departamento y actividad de acuerdo con los recursos humanos existentes. La forma en la que se establecen las responsabilidades y las relaciones entre los distintos miembros de la organización, condicionará significativamente la manera en la que la organización lleva a cabo su planificación.

En este contexto, el **organigrama** es un instrumento que permite describir gráficamente cualquier organización. Para identificar el desempeño de las organizaciones en este sub-criterio, la herramienta desarrollada se centra en la evaluación del organigrama de la organización auto-diagnosticada.

Subcriterio 2.2. Formación y desarrollo de personas

La formación y desarrollo del personal en una organización comprende un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente y futuro del empleado, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Si estas actividades están bien diseñadas garantizarán que en la organización se genera el capital humano necesario para llevar a cabo una adecuada planificación. La herramienta, evaluará los **programas de formación y**

desarrollo de personas y su adecuación con las necesidades en materia de planificación existentes dentro de la organización.

En el marco de estas actividades de formación y desarrollo del personal, la organización también debe disponer de un Código de Conducta que refleje las pautas y orientaciones en cuanto al comportamiento y las normas que todo el personal debe cumplir.

2.3. Criterio 3. Liderazgo

Este criterio mide la capacidad de liderazgo de la institución. En todo proceso de fortalecimiento institucional el liderazgo y el apoyo por parte del equipo directivo es imprescindible para conseguir los objetivos propuestos. Este es el motivo que ha llevado al equipo investigador a contemplar este criterio de manera independiente, aunque sus subcriterios estén directamente vinculados con cada uno de los otros criterios de la herramienta.

Se ha dividido el criterio en tres subcriterios: liderazgo en planificación, liderazgo en gestión del cambio y liderazgo en relaciones estratégicas.

Subcriterio 3.1. Liderazgo en Planificación estratégica

Este subcriterio mide la capacidad de la institución en liderar el proceso de planificación estratégica como producto de un proceso sistematizado y sistémico que consiste en establecer metas organizacionales dentro de un periodo de tiempo definido y fundamentándose en el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Para ejercer el liderazgo estratégico es esencial que los líderes tengan conocimiento absoluto de la organización y del ambiente externo en el que se desenvuelve, así como mantener buenas relaciones institucionales, reconocer la importancia del continuo aprendizaje y promover la participación.

Subcriterio 3.2. Liderazgo en Gestión del Cambio

Este subcriterio mide la capacidad en asumir un liderazgo de manera activa ante los cambios que la organización se propone asumir. El punto de partida de cualquier cambio organizacional es cuando se observa una “necesidad de cambio”. Los

motivos pueden ser diversos: bien que la organización ha de dar respuesta a presiones internas, bien que hay que dar respuesta a demandas externas. Para que el cambio organizacional tenga éxito, la institución ha de tener la visión global de todos los factores del cambio y fases del mismo (diagnóstico, planificación, implementación y comunicación) de forma estructurada, informando al personal implicado en todo momento del proceso.

Sub-criterio 3.3. Liderazgo en Relaciones Estratégicas

Este subcriterio mide la capacidad de asumir el liderazgo en el establecimiento de una relación y en los foros de coordinación de actores locales así como foros con donantes en los que participe la institución. Es importante tener las habilidades necesarias para generar espacios de diálogo y participación en donde se establezcan acuerdos con los que la mayoría se sientan satisfechos.

2.4. Criterio 4. Relaciones Estratégicas

Este criterio analiza la capacidad de la organización para llevar a cabo relaciones eficaces con las organizaciones e instituciones nacionales (instituciones de la misma zona y/ mismo sector) y con las organizaciones internacionales aliadas. Asimismo analiza la capacidad para establecer mecanismos de coordinación entre los donantes internacionales y con los socios nacionales. Este criterio analiza también la capacidad de la organización para armonizar coordinar los flujos de ayuda entre los donantes y las instituciones nacionales.

Una relación se define como un acuerdo entre dos o más partes independientes, las cuales se comprometen a trabajar en concordancia con los intereses comunes de ambas partes. La organización debe definir el tipo de convenio que establece con sus diferentes aliados, considerando la coherencia con su Misión, Visión y Valores, Política y Objetivos Estratégicos para la que se encuentra planificada. Cada acuerdo debe ser documentado y revisado periódicamente, según un tiempo establecido, verificando que se cumplen los objetivos establecidos, lo que dará lugar a una mayor eficacia, incorporando mejoras donde no se esté trabajando de forma adecuada.

Este criterio se divide en tres sub-criterios: armonización entre actores nacionales y donantes, relaciones con actores nacionales de desarrollo y relaciones con donantes internacionales.

Sub-criterio 4.1. Armonización entre actores y donantes

Este sub criterio mide la capacidad de la organización para que las acciones de los donantes y de los socios nacionales estén coordinadas, más armonizadas, transparentes y colectivamente eficaces, evitando la duplicidad de intervenciones, la atomización de la cooperación y los altos costes en recursos y capital humano que genera la multiplicidad de intervenciones descoordinadas. Esto implica disposiciones comunes y simplificación de procedimientos, una efectiva división del trabajo y la generación de incentivos para la coordinación.

Sub-criterio 4.2. Relaciones con los actores nacionales de desarrollo

Este subcriterio mide la capacidad de la organización para establecer relaciones eficaces con las instituciones y organizaciones nacionales. Es fundamental tener claridad sobre las acciones que se llevan a cabo en un mismo sector o en un mismo territorio por los actores nacionales para que en el caso de que haya coincidencias o intervenciones similares, se hagan de forma coordinada evitando duplicidad y mensajes contradictorios a las poblaciones e instituciones destinatarias. Las relaciones con otras organizaciones, colectivos y movimientos sociales que podrían ayudar a provocar los cambios sociales, políticos y estructurales en una zona específica se consideran alianzas. Son un factor determinante para garantizar la capacidad de la cooperación al desarrollo de las organizaciones.

Sub-criterio 4.3. Relaciones con donantes internacionales

Este subcriterio mide la capacidad de la organización de establecer una relación o alianza con los donantes internacionales. Este tipo de acuerdos deben especialmente basarse en la confianza y es importante que sean equilibradas evitando la existencia de presiones por alguna de las partes y que se conviertan en relaciones de poder.

3. MÉTODO DE VALORACIÓN DE LA HERRAMIENTA

La herramienta ha sido diseñada en forma de documento EXCEL (ejemplo en la figura 2) y está definida en base a distintos niveles de desagregación: criterios, sub-criterios, matrices, afirmaciones. La figura 3 presenta los tres primeros niveles de desagregación: criterios, subcriterios y matrices.

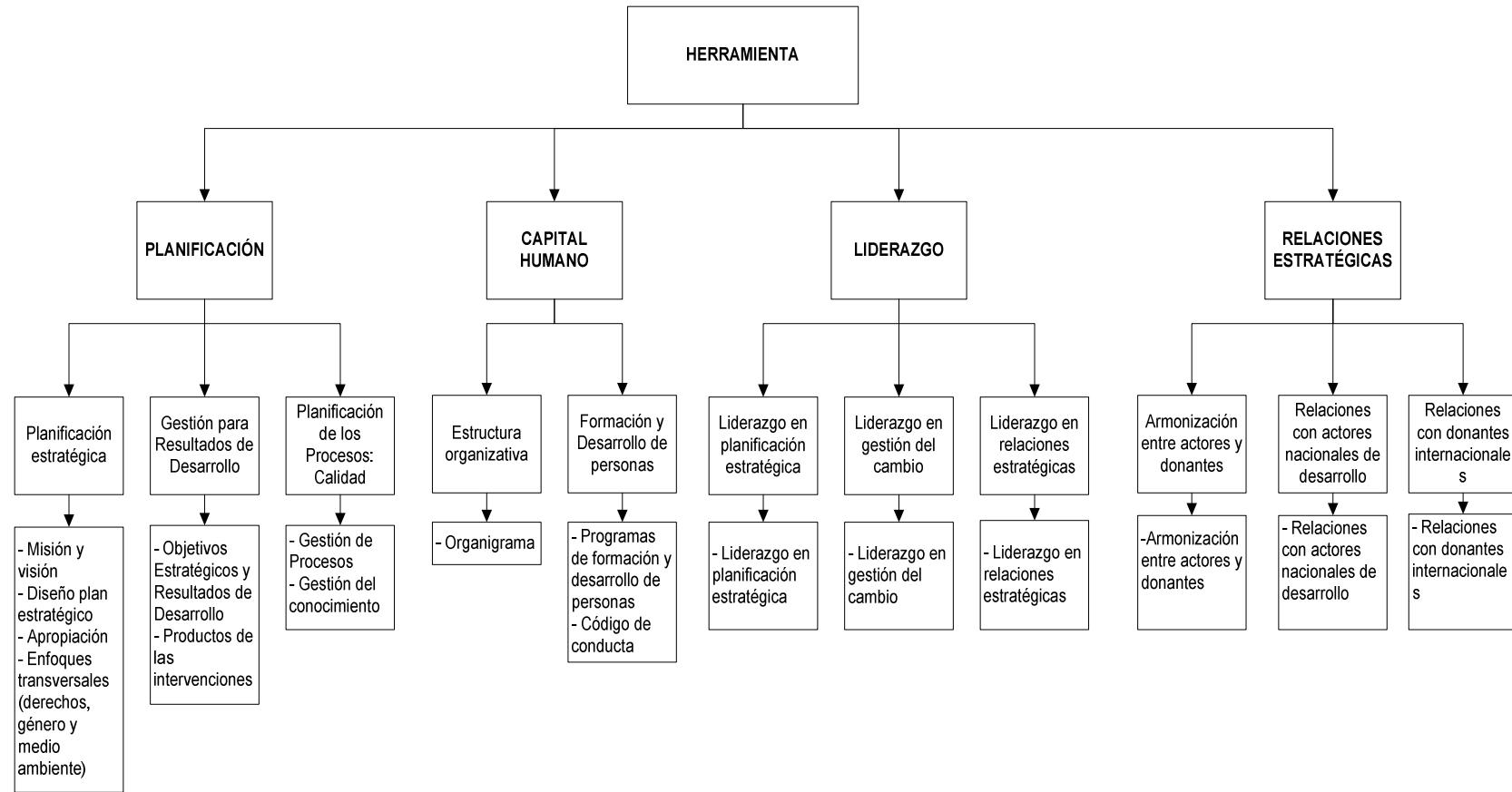
El documento EXCEL en el que se presenta la Herramienta se encuentra dividido en cinco “hojas”. Las cuatro primeras hojas del documento, son las hojas a cumplimentar por parte de la organización que realiza el autodiagnóstico, y se corresponden con cada uno de los cuatro criterios: Planificación, Capital Humano, Liderazgo y Relaciones Estratégicas. La quinta muestra un informe con los resultados de la autoevaluación y las recomendaciones a seguir.

Figura 2: Ejemplo de pestaña de la herramienta en formato EXCEL.

	A	B	C	D
1				
2		CRITERIO 1: Planificación	Valoración	Fuentes de Verificación
3				
4				
5				
6	Sub-Criterio 1.1. Planificación estratégica			
7	1.1.1. Misión y visión			
8	1.1.1.1	Su institución tiene definidas y documentadas la Misión y Visión.	Completado (76-100%)	
9	1.1.1.2	El personal de su institución conoce la Visión y Misión.	Iniciado (26-50%)	
10	1.1.1.3	Su organización tiene mecanismos que garantizan que sus socios nacionales e internacionales conocen la Misión y Visión.	No Aplica	
11				
12	1.1.2. Diseño plan estratégico			
13	1.1.2.1	Su institución tiene definidas y documentadas las líneas estratégicas con objetivos y resultados formulados por cada una a medio plazo.	Iniciado (26-50%)	
14	1.1.2.2	La identificación de las estrategias se ha elaborado siguiendo alguna metodología de trabajo definida y documentada.	Completado (76-100%)	
15	1.1.2.3	En el diseño del plan estratégico de su institución se tienen en cuenta los riesgos.	Completado (76-100%)	
16	1.1.2.4	El diseño del plan estratégico de su institución se basa en una gestión para resultados de desarrollo.	Completado (76-100%)	
17	1.1.2.5	En su institución se tienen en cuenta las oportunidades de financiación externa antes del diseño del plan estratégico.	Completado (76-100%)	
18	1.1.2.6	La frecuencia con la que su institución realiza una planificación estratégica es al menos cada cuatro años.	Completado (76-100%)	
19				
20				

Fuente: elaboración propia.

Fig. 3. Esquema de la herramienta



Fuente: elaboración propia.

3.2. ¿Cómo cumplimentar el Formulario de Autodiagnóstico?

Tal y como se ha explicado anteriormente, cada una de las hojas que tendrán que ser cumplimentadas para llevar a cabo el autodiagnóstico se corresponde con los cuatro criterios de la herramienta. Dentro de cada una de las hojas, los criterios se encuentran desarrollados en base a sus correspondientes sub-criterios, de acuerdo a los niveles de desagregación presentados en la Figura 3. Por su parte las matrices se descomponen en una serie de afirmaciones. Estas afirmaciones, son frases que describen procesos y/o actividades que una organización puede llevar a cabo en relación con el tema de la matriz correspondiente.

El proceso de auto aplicación de la herramienta, consistirá en la valoración de cada una de estas afirmaciones por parte del personal de su organización (el apartado 6 proporciona más información sobre las personas que deberían ser seleccionadas para llevar a cabo el diagnóstico).

Para la valoración de cada una de las afirmaciones, a la derecha de cada afirmación, habrá una celda en la que se presentan 6 posibles escenarios de implementación de los cuales sólo se podrá marcar uno. La siguiente Tabla, desarrolla qué se entiende por cada uno de los escenarios.

Tabla 1. Escenarios para la valoración de las afirmaciones

Escenarios de Implementación					
No (0%)	Propuesto (1-25%)	Iniciado (26 - 50%)	En Progreso (51-75%)	Completado (76-100%)	No Aplica
Su organización no ha desarrollado ningún proceso ni actividad en relación con la afirmación.	Su organización no ha desarrollado ningún proceso ni actividad en relación con la afirmación pero tienen previsto hacerlo y ya lo tienen diseñado e	Su organización ha empezado muy recientemente a implementar procesos y/o actividades en relación con la afirmación.	Su organización se encuentra trabajando en actividades que permiten garantizar que en muy poco tiempo la afirmación se cumplirá en su totalidad.	Su organización lleva a cabo procesos o ha desarrollado en su momento actividades que permiten garantizar que se cumple con la afirmación.	La naturaleza de las actividades de su organización hace que esta afirmación no les aplique.

	incluido en su cronograma de actuación.				
--	---	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia.

Para aquellas afirmaciones que se correspondan con una respuesta del tipo **SI/NO**, los escenarios intermedios (“Propuesto”, “Iniciado”, “En Progreso”) no serán relevantes. En este caso, el **SI** se corresponderá con el escenario “**Completado**”.

Al tratarse de una herramienta de auto-evaluación, las respuestas dadas por la persona encargada de cumplimentar el EXCEL no serán cuestionadas por ningún evaluador externo. Sin embargo, no siempre es fácil auto-valorar el desempeño propio. Para apoyar el proceso de selección de escenarios, se ha añadido una columna a la derecha de la valoración en la que se solicitan “evidencias” de cómo una determinada afirmación está siendo llevada a cabo. La existencia o no de estas evidencias determinará el nivel de desempeño de la organización en una determinada afirmación. Es por ello que se recomienda que la persona que está realizando el auto-diagnóstico haga el esfuerzo de primero identificar y luego dejar constancia por escrito sobre dichas evidencias.

3.3. ¿Cómo interpretar los resultados del formulario?

El resultado de la auto-aplicación se presentará en forma de informe final e irá acompañado por unas tablas y unas gráficas de resultados, donde se recogerá el porcentaje de cumplimiento de la organización para cada uno de los criterios definidos en la herramienta.

En el **informe final** se identificarán las debilidades y fortalezas de la organización para cada uno de los criterios analizados. Además, se harán propuestas sobre acciones a implantar por la organización para mejorar su desempeño en los puntos donde se identifiquen mayores dificultades.

El informe, presentará en primer lugar un resultado general de la autoevaluación, y a continuación se desarrollarán los resultados a nivel de criterio y subcriterio. Estos **resultados de la autoevaluación**, se presentarán como textos que irán acompañados de tablas y gráficos tal y como se puede ver en las figuras 4 y 5. Además, se harán propuestas sobre acciones a desempeñar por la organización

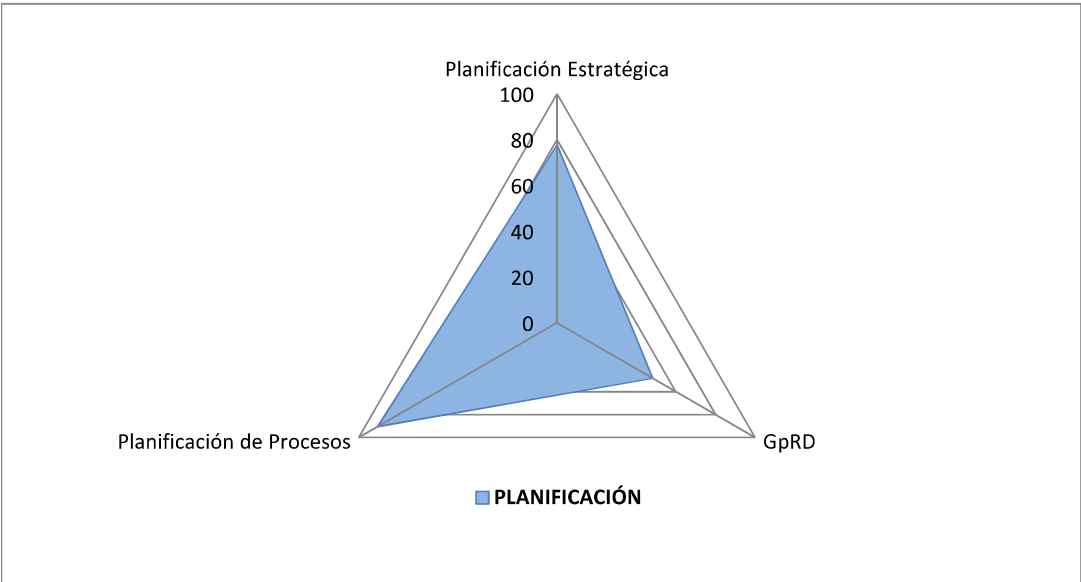
para mejorar su desempeño en los puntos donde se identifiquen mayores dificultades.

Figura 4. Ejemplo de Tabla de Resultados

		% Cumplimiento	Puntuación	Máx.
1 CRITERIO 1	PLANIFICACIÓN	69,38	27,75	40
1.1. Subcriterio	Planificación Estratégica	77,94	13,25	17
1.1.1.	Misión y Visión	75,00	1,5	2
1.1.2.	Diseño Plan Estratégico	91,67	5,5	6
1.1.3.	Apropiación	62,50	2,5	4
1.1.4.	Enfoques Transversales	75,00	3,75	5
1.2. Subcriterio	GpRD	48,33	7,25	15
1.2.1.	Objetivos y Resultados Desarrollo	44,44	4	9
1.2.2.	Productos de intervenciones	54,17	3,25	6
1.3. Subcriterio	Planificación de Procesos	90,63	7,25	8
1.3.1.	Gestión de Procesos	93,75	3,75	4
1.3.2.	Gestión del Conocimiento	87,50	3,5	4

Fuente: elaboración propia.

Figura 5. Ejemplo de Gráfica de Resultados



Fuente: elaboración propia.

4. Planes de mejora

La razón de ser de la herramienta propuesta es el fortalecimiento en materia de planificación de las organizaciones que decidan embarcarse en la aventura de la utilización de la misma. Esto se concretará y plasmará a través de los planes de fortalecimiento o mejora que se extraen de los resultados del diagnóstico.

Como se ha explicado en el apartado anterior, la herramienta presenta un informe en el que la organización podrá detectar cuáles son sus fortalezas organizativas y cuáles son aquellos aspectos susceptibles de mejora.

Con estos resultados, la organización podrá realizar un ejercicio de priorización, para ver cuáles son las primeras tareas que quiere acometer teniendo en cuenta sus capacidades y recursos disponibles.

El plan de fortalecimiento deberá tener acciones concretas para las tareas a realizar, a partir de los resultados del diagnóstico, con responsables, plazos y recursos necesarios. Siempre que sea posible se establecerán indicadores que ayuden a demostrar la consecución de las tareas acordadas.

Un ejemplo del contenido del plan y a modo ilustrativo puede ser:

Acciones de mejora (resultado del diagnóstico)	Tareas a realizar	Responsable de tarea	Plazo	Recursos	Indicadores

5. Validación de la Herramienta

La propuesta de las instituciones públicas con las que trabajar fue realizada por la OTC de Perú en Lima. En los primeros meses de 2013, la OTC de Perú estaba liderando el proceso de elaboración del nuevo Marco de Asociación País, (MAP) que engloba la planificación estratégica de la cooperación española en el país. SERVIR y CONCYTEC son dos de las contrapartes con las que la AECID va a trabajar en los próximos años y ambas han participado en el proceso de diálogo del MAP. La nueva coyuntura de la cooperación española con una reducción de fondos y del número de

países en los que intervenir y unas directrices de trabajo con enfoque en GpRD, tal y como se refleja en el IV Plan Director de la CE, firmado en diciembre de 2012, conlleva a que la transferencia de conocimiento orientado al fortalecimiento institucional sea una intervención clave en los países.

Las diferentes características entre ambas instituciones públicas en cuanto a tamaño, organización interna, visión, y tipo de actividad que realizan, ha sido muy enriquecedor para la el trabajo de validación y evaluación de la herramienta.

La validación y evaluación del modelo con las instituciones seleccionadas se realizó en junio de 2013. Previamente al viaje se envió a cada institución la guía explicativa de la herramienta.

La OTC de Perú manifestó su interés en que se validara también con ellos la herramienta ya que estaban interesados después de haber estado liderando durante meses el proceso de elaboración del MAP, en conocer sus fortalezas y puntos de mejora organizativos.

Las sesiones de trabajo con cada institución peruana se llevaron a cabo durante dos días. Por parte de cada institución, estuvo presente todo el equipo directivo Los investigadores de la universidad dinamizaron las sesiones y fueron verificando uno por uno todos los indicadores de la herramienta dejando espacio para la reflexión y el análisis del equipo directivo en cada uno de los indicadores, valorando en cada indicador si era pertinente, entendible y se ajustaba a la institución. La sesión de trabajo con la OTC se llevó a cabo en un día.

Las sesiones se organizaron en torno a los siguientes puntos:

- ✓ Presentación de la herramienta
- ✓ Trabajo conjunto con la herramienta. Para cada uno de los criterios, el equipo investigador fue dinamizando la reflexión y el debate que se llevaba a cabo en cada afirmación en cada uno de los indicadores de cada criterio
- ✓ Resultados obtenidos. La herramienta generó un informe para cada institución y se elaboró una presentación con los gráficos generados en el informe y las principales fortalezas y aspectos a mejorar detectadas.
- ✓ Valoración de la herramienta. Se distribuyó entre los asistentes una encuesta para que valoraran en una escala del uno al cinco diferentes aspectos de la herramienta: utilidad, estructura, claridad, etc..

Los resultados obtenidos sobre la valoración de la herramienta permitieron demostrar la validez y pertinencia de la misma. Se presentan los resultados en la tabla 2.

Tabla 2: Resultados sobre la valoración de la herramienta por los participantes
(sobre 6)

Cuestiones generales sobre la herramienta	
Me parece que esta herramienta de autoevaluación es útil para mejorar la capacidad de Planificación y Gestión de mi organización	5,05
La aplicación de esta herramienta permite identificar debilidades, fortalezas y áreas de potenciales mejoras	5,05
La herramienta detecta las aptitudes de gestión y administración de mi organización	4,52
Esta herramienta puede cumplimentarse en modo 'Autodiagnóstico' por el equipo directivo, sin necesidad de un acompañamiento de dinamización.	4,05
Entiendo la utilidad y funcionalidad de esta herramienta	5,24
Considero adecuada la escala utilizada para la valoración de cada enunciado (propuesto, iniciado, en progreso, completado)	4,76
El uso de la herramienta es sencillo	5,19
Las recomendaciones y sugerencias del informe son adecuadas	5,00
La representación gráfica y numérica de los resultados del informe de la auto-evaluación ayuda a entender el nivel de gestión de mi organización	5,24
La 'Guía de Utilización de la Herramienta' permite entender con claridad los objetivos del autodiagnóstico, cumplimentar el formulario e interpretar adecuadamente los resultados	4,63

Cuestiones sobre la estructura de la herramienta	
En Planificación: planif. Estratégica, GpRD y planif.de procesos	5,10
En Capital Humano: estructura organizativa, formación y desarrollo de las personas.	5,00
En Liderazgo: en planif. estratégica, en gestión del cambio, en relaciones estratégicas.	5,05
En relaciones estratégicas: armonización, relación con actores nacionales, relación con donantes internacionales.	4,85

Fuente: elaboración propia.

Los comentarios abiertos también permitieron mejorar la herramienta cambiando algunos criterios e introduciendo otros que no habían sido considerados.

Una vez concluido el proyecto se realizó una evaluación externa por parte de la empresa Sustentia permitiendo también detectar cuáles han sido los mayores aprendizajes del proyecto.

6. Conclusiones

De acuerdo a los resultados de la evaluación del proyecto realizada podemos confirmar la **alineación** de los Objetivos y Resultados con las necesidades y estrategias de la cooperación internacional, y concretamente de AECID. Dada la agenda actual de trabajo y debate sobre la necesidad de mejoras operativas en aspectos relacionados con la eficacia del desarrollo, el proyecto se considera **alineado y pertinente**, tanto desde el punto de vista de lo oportuno de la aportación como de su utilidad a efectos prácticos para generar resultados que favorezcan una mayor eficacia e impacto en las instituciones con actividad en cooperación al desarrollo.

Por lo que respecta a la **eficacia**, se ha evaluado el criterio de **cobertura** como criterio necesario para valorar la eficacia. En este aspecto, se identifican limitaciones derivadas de la propia conceptualización de la herramienta, que en este momento no es aplicable a todas las instituciones que trabajan con AECID en ayuda bilateral.

Esto podría ser complementado en futuros desarrollos que permitan ampliar el alcance de aplicación.

Desde el punto de vista de contenido del resultado principal, es decir, el Modelo de Autodiagnóstico, este recoge y aplica los conceptos que vienen siendo utilizados y apoyados por la cooperación internacional en general, y en particular por AECID, dentro de la Agenda de la Eficacia desde la aprobación en 2007 de los Principios de París. Es por ello que se puede afirmar que se refuerza el alineamiento con esa Agenda de la Eficacia.

En cuanto al planteamiento global del proyecto, enfocado como una investigación-acción, se considera pertinente dentro del mismo enfoque de cooperación internacional enfocada a conseguir la eficacia con la condición necesaria de la apropiación, lo que significa también la participación de las partes interesadas en el propio desarrollo de las acciones y los resultados.

Agradecimientos

A la AECID por financiar este proyectos con los fondos de la convocatoria CAP 2011. Especialmente a Beatriz Novales y Christian Freres por su involucración, dedicación y entusiasmo durante el desarrollo del mismo.

Bibliografía

- AFRICAN FORUM AND NETWORK ON DEBT AND DEVELOPMENT (2007). A Critical Assessment of Aid Management and Donor Harmonisation: The case of Mozambique. AFRODAD.
- ALESINA, A. Y DOLLAR, D. (2000). Who Gives Foreign Aid to Whom and Why? *Journal of Economic Growth*, 5, 33-63.
- ALONSO J.A. (2006). Eficacia de la ayuda: un enfoque desde las instituciones. *Revista CIDOB d'Àfers Internacionals*, 72, 17-39.
- ALONSO, J.A. (2009). *Financiación del desarrollo: Viejos recursos, nuevas propuestas*. Madrid: Fundación Carolina.
- ARGYRIS, C., SCHÖN, D.A. (1996). *Organizational Learning II*. New York: Addison-Wesley.
- ARGYRIS, C. (1999). *Organizational Learning*. New York: Blackwell Publishing, 2nd Ed.
- ASIA-PACIFIC COMMUNITY OF PRACTICE ON MANAGING FOR DEVELOPMENT RESULTS (2009). *Moving from concept to action. Asian experiences in MfDR*. Manila: ADB.

- ASIAN DEVELOPMENT BANK (2003). Special evaluation study on project performance management in the Asian Development Bank and its projects in developing member countries. Manila: ADB.
- ASIAN DEVELOPMENT BANK (2005). Results-based management workbook for the workshop on development management for senior executives. Manila: ADB.
- ASIAN DEVELOPMENT BANK (2006). An introduction to results management. Principles, implications and applications. Manila: ADB.
- ASIAN DEVELOPMENT BANK (2006). Impact evaluation: methodological and operational issues. Manila: Economics and Research Department.
- ASIAN DEVELOPMENT BANK (2006). Getting better at managing for outcomes. Manila: ADB.
- AUSAID (2008). Annual Review of Development Effectiveness 2008. Office of Development Effectiveness, Australian Government.
- BANCO MUNDIAL, (2007a). Global Monitoring Report 2007. Confronting the Challenges of Gender Equality and Fragile States.
- BANCO MUNDIAL (2007b). Opportunities to Scale Up: Delivering on Commitments.
- BANCO MUNDIAL, (2008). Global Monitoring Report 2008. Agenda for Inclusive and Sustainable Development.
- BANCO MUNDIAL, (2009a). Global Monitoring Report 2009. A Development Emergency.
- BANCO MUNDIAL (2009b). Institutionalizing Impact evaluation Within the Framework of a monitoring and evaluation system. Washington: The World Bank.
- BINNEDIJK, A. (2001). Results based management in the development cooperation agencies: a review of experiences. CAD-OCDE.
- BLACKBURN, J., CHAMBERS, R., GAVENTA, J. (2000). Mainstreaming Participation in Development. OED Working Paper Series, 10. Banco Mundial: Washington DC.
- BURNS, D. (2007). Systemic Action Research: A strategy for whole system change. Bristol: Policy Press.
- CANADIAN INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY, CIDA (2006). CIDA'S Experience with Results Management. Background Paper for a Session with the Asian Development Bank.
- CANADIAN INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY, CIDA (2007). Canada's International Assistance at Work Development for Results. Quebec: CIDA.
- CHAMBERS, R., KARLAN, D., RAVALLION, M., ROGERS, P. (2009). Designing impact evaluation: different perspectives. New Delhi: Global Development Network.
- COBO, J.R. (2010). Diseño de un modelo basado en competencias para la dirección de programas y proyectos en el nuevo marco de la cooperación internacional para el desarrollo. Tesis doctoral, Ed. Universidad Politécnica de Madrid.
- COMITÉ DE AYUDA AL DESARROLLO (2007). Towards Better Division of Labour: Concentration and Fragmentation of Aid. París: OCDE.
- COORDINADORA DE ONG DESARROLLO ESPAÑA (2009a). Armonización, Apropiación y Alineamiento en las organizaciones de la sociedad civil. Madrid: Coordinadora.
- COORDINADORA DE ONG DESARROLLO ESPAÑA (2009b). La gestión para resultados en el nuevo marco de cooperación internacional para el desarrollo. Madrid: Coordinadora.
- COUGHLAN, P., COUGHLAN, D. (2002). Action research for operations management. International Journal of Operations and Production Management, 22 (2), 220-240.
- DANISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY (2009). From goals to results in Danish development assistance. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs of Denmark.

- DEPARTMENT FOR INTERNATIONAL DEPARTMENT DFID (2009a). Beyond Accra: What action should DFID take to meet our Paris and Accra commitments on aid effectiveness by 2010? Aid Effectiveness & Accountability Department.
- DEPARTMENT FOR INTERNATIONAL DEPARTMENT DFID (2009b). Making Aid more Effective by 2010.
- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT, GTZ (2007). Evaluation Report on the work of GTZ and its partners 10th cross-section analysis 2006-2007.
- ENGEL, P., KEIJZER, N. (2008). Donor harmonisation and the EU. In risk of a two-speed Europe. En *Less Aid Proliferation and More Donor Coordination?* Kiel Institute for the World Economy, 1526, 4-14.
- FERRERO, G. Y BASELGA, P. (2009). La agenda de la eficacia de la ayuda y la sociedad civil. Retos y oportunidades. *Revista Tercer Sector*, 11.
- HERON, J., REASON, P. (1997). A participatory inquiry paradigm. *Qualitative Inquiry*, 3(3), 274-294.
- Horton, M., Freire, P. (1990). *We make the road by walking*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- INTERMON OXFAM, 2007. *Realidad de la Ayuda 2007-2008*. Ed. Intermón Oxfam.
- LEWIN, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2, 34-46.
- MAYNE, J. (2005). *Challenges and Lessons in Results-Based Management*. ADB, Asian Community of Practice.
- MIDDEL, R., COGHLAN, D., COUGHLAN, P., BRENNAN, L., MCNICHOLS, T. (2006). Action research in collaborative improvement. *International Journal of Technology Management*, 33(1), 1-15.
- NORWEGIAN AGENCY FOR DEVELOPMENT COOPERATION, NORAD (2008). *Results Report Development assistance – no shortcuts to good results*.
- NORWEGIAN AGENCY FOR DEVELOPMENT COOPERATION, NORAD (2009). *Results Management in Norwegian Development Cooperation. A practical guide*.
- OECD-DAC (2006). *Managing for Development Results Principles in Action: Sourcebook on Emerging Good Practice*. 1st Ed.
- OECD-DAC (2007). *Managing for Development Results Principles in Action: Sourcebook on Emerging Good Practice*. 2nd Ed.
- OECD-DAC (2008). *Managing for Development Results Principles in Action: Sourcebook on Emerging Good Practice*. 3rd Ed.
- OCDE-DAC (2009a). *Development Co-operation Report 2009*. *OECD Journal on Development*, 10 (1), 23-35.
- OCDE-DAC (2009b). *Encuesta de 2008 de seguimiento de la Declaración de París. Ayuda más eficaz para el 2010*.
- PNUD (2009a). *Informe anual 2009. Cumplir los compromisos asumidos*. New York: UNDP.
- PNUD (2009b). *The Least Developed Countries Report 2009*. United Nations Conference on Trade and Development. New York and Geneva: UN.
- REASON, P., BRADBURY, H. (2001). *Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*. London: SAGE Publications.
- SANAHUJA, J. A., (2007). *¿Más y mejor ayuda? La Declaración de París y las tendencias en la cooperación al desarrollo, en Guerra y conflictos en el siglo XXI: Tendencias globales. Anuario 2007–2008*. Madrid: CEIPAZ.
- SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY, SIDA (2009). *Sida's Trade-Related-Assitance: Results and management*.
- WOOD, B., BETTS, J., ETTA, F., FAYGER, J., KABELL, D., NGWIRA, N., SAGASTI, F., SAMARANAYAKE, M. (2011). *The Evaluation of the Paris Declaration. Phase 2*. Ed. Danish Institute for International Studies.

