

**Ministerio de Relaciones Exteriores
Danida**

Pautas para la Gestión de Programas

Octubre de 2007

Índice

<i>Siglas y abreviaturas</i>	3
<i>Introducción</i>	4
i Antecedentes y propósito de estas pautas	4
ii Cómo usar estas pautas	5
iii La secuencia de planificación, preparación y ejecución de programas	7
iv Responsabilidades del proceso programático	10
<i>Capítulo 1 Informe de Identificación</i>	18
<i>Capítulo 2 Documento Conceptual para el Comité de Programas</i>	22
<i>Capítulo 3 Memorando de Entendimiento</i>	24
<i>Capítulo 4 Estudios preparatorios</i>	26
<i>Capítulo 5 Comité Directivo u otro instrumento para la toma de decisiones conjuntas</i>	28
<i>Capítulo 6 Documento de Programa</i>	33
<i>Capítulo 7 Descripción de Componente</i>	42
<i>Capítulo 8 Valoración</i>	46
<i>Capítulo 9 Informe de Arranque</i>	54
<i>Capítulo 10 Plan Operativo y Presupuesto Anual</i>	56
<i>Capítulo 11 Informes financieros y de avance</i>	58
<i>Capítulo 12 Revisión</i>	67
<i>Capítulo 13 Plan de Acción para el Proceso</i>	79

Siglas y abreviaturas

CD	Comité Directivo
DKK	coronas danesas, moneda de Dinamarca
EIA	estudio de impacto ambiental (<i>environmental impact assessment</i>)
EVAL	Departamento de Evaluaciones de Danida
KAP	Análisis de conocimientos, posturas y prácticas (<i>knowledge, attitudes and practice</i>)
MdE	Memorando de Entendimiento
ONG	organización no gubernamental
PAP	Plan de Acción para el Proceso
PCR	Informe Final de Programa/Proyecto (<i>Programme and Project Completion Report</i>)
PDB	Base de Datos sobre Programas y Proyectos (<i>Programme and Project Database</i>)
PRS	Estrategia oficial de cada país contra la pobreza (<i>Poverty Reduction Strategy</i>)
SWAp	Enfoque de alcance sectorial (<i>Sector-Wide Approach</i>)
TAS	Servicio de Asesoría Técnica de Danida (<i>Technical Advisory Service</i>)
UDV	Departamento de Políticas de Cooperación (<i>Department for Development Policy</i>)
VPA	Planificación anual acordada entre cada Embajada y el Ministerio de Relaciones Exteriores de Dinamarca (en inglés: <i>Annual Business Plan</i>)

Introducción

i Antecedentes y propósito de estas pautas

El objetivo primordial de la política danesa de cooperación internacional por el desarrollo es generar mejoras perdurables en las condiciones de vida de los sectores más postergados de la población mundial mediante la reducción de la pobreza.¹

Los temas transversales a considerarse en toda cooperación internacional de Dinamarca son la igualdad de género, el medio ambiente, así como la democratización y el respeto por los derechos humanos. Además, cabe prestar atención a varios ámbitos prioritarios según vengan al caso. Éstos comprenden VIH/SIDA, el sector privado, niñez y juventud, salud y derechos sexuales y reproductivos, conflictos violentos, comercio y desarrollo, pueblos indígenas y cambio climático.²

En conformidad con los compromisos contraídos en la Declaración de París de apoyar la apropiación local, alineación, armonización y gestión orientada a conseguir resultados³, la cooperación internacional de Dinamarca deberá, en la medida posible, alinearse con las prioridades, estructuras, procedimientos y sistemas presupuestarios de cada socio, y preferiblemente otorgarse bajo modalidades financieras ejecutadas en conjunto con los demás donantes.

Las presentes “Pautas para la Gestión de Programas” tienen por objetivo entregar herramientas para la preparación, ejecución y monitoreo de apoyo a programas sectoriales, la llamada Asistencia Especial al Medio Ambiente, actividades bajo la Iniciativa para las Regiones de Origen de Refugiados (*Regions of Origin Initiative*), y otras intervenciones (por ejemplo de buen gobierno y asistencia macroeconómica⁴) con aportes daneses de al menos DKK 5 millones⁵. Las pautas rigen para programas⁶ tanto dentro como fuera de países de cooperación programática con Dinamarca.

En reconocimiento a la diversidad de condiciones en los países socios, estas pautas tienen *la triple finalidad* de entregar:

1. un punto de referencia en negociaciones con otros donantes sobre los formatos y las listas de chequeo a ser utilizados en esquemas de financiamiento conjunto (apoyo presupuestario sectorial y fondos canasta);

¹ Véase la publicación de Danida “Partenariado 2000”.

² Los documentos estratégicos que rigen la cooperación danesa en cada uno de estos ámbitos se encuentran en www.amg.um.dk bajo “Policies and Strategies”.

³ “Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo”, marzo de 2005.

⁴ Las pautas son sólo parcialmente aplicables al otorgamiento de apoyo presupuestario general (por ejemplo, el requisito de presentar un presupuesto desglosado por resultado no viene al caso en un apoyo presupuestario general).

⁵ Por favor, nótese que las presentes pautas también cubren intervenciones con un costo menor de DKK 30 millones (aunque más de DKK 5 millones). No obstante, estas pautas no cubren actividades financiadas bajo el Programa de Cooperación Empresarial (*Business-to-Business Programme*), el Programa de Crédito Mixto (*Mixed Credit Scheme*), actividades de ONGs, investigación y difusión, intervenciones humanitarias, y otra asistencia multilateral (las pautas para esas actividades se encuentran disponibles en www.amg.um.dk).

⁶ Como consecuencia de la integración de las Pautas para la Gestión de Proyectos en las presentes Pautas para la Gestión de Programas, se suprime la anterior distinción entre “proyectos” (menos de DKK 30 millones) y “programas” (más de DKK 30 millones), y todas las intervenciones apoyadas por Dinamarca con un costo superior a DKK 5 millones pasan a denominarse “programas”.

2. un punto de referencia en circunstancias consideradas aptas para alinear la cooperación danesa con estructuras orgánicas y procedimientos de los socios, con algunas modificaciones si éstas se requieren;
3. formatos y listas de chequeo a los cuales adherir en programas emprendidos de forma separada con financiamiento danés, en circunstancias que no permitan intervenciones conjuntas con otros donantes, y en las que no se estimen adecuados los procedimientos del socio.

Los *grupos objetivos* de las pautas son el personal en las embajadas de Dinamarca y en el Ministerio de Relaciones Exteriores, autoridades de gobierno y otros socios de los países de cooperación, asesores de Danida, la comunidad danesa de cooperación internacional (sector privado, investigadores, ONGs y otros actores) y organizaciones internacionales.

ii **Cómo usar estas pautas**

Las condiciones para preparar, ejecutar y monitorear programas apoyados por Dinamarca varían considerablemente de un país de cooperación a otro. En algunos casos, se ha avanzado bastante en la aplicación de un enfoque de alcance sectorial (*Sector-Wide Approach*, SWAp), por lo que Dinamarca participa en esquemas de financiamiento multidonante, en los que la preparación, ejecución y monitoreo de las actividades se realizan en conjunto. En otros casos, es posible alinear la cooperación con los sistemas del socio (por ejemplo al canalizar los fondos por la Tesorería, encargar la ejecución a estructuras orgánicas del socio, y usar sistemas de monitoreo propios del socio), si bien no parece haber condiciones para un financiamiento multidonante. Finalmente hay casos con escasas posibilidades tanto de alineación como de armonización, por lo que las actividades financiadas por Dinamarca son implementadas de manera muy similar a la modalidad tradicional de un proyecto, cuya preparación, ejecución y monitoreo pertenecen al ámbito exclusivo de la cooperación danesa, con diversos grados de utilización de – y adaptación a – los sistemas y procedimientos nacionales.⁷

En situaciones con un alto grado de alineación con los sistemas del socio y/o de armonización con otros donantes, Dinamarca no requerirá el uso de formatos y procedimiento específicamente daneses en la preparación, ejecución y monitoreo de actividades. Entre las partes deberán negociarse y acordarse procedimientos y formatos comunes que estén alineados con los sistemas nacionales. Por consiguiente, en estas deliberaciones, las presentes pautas se proponen servir como punto de referencia para la Embajada de Dinamarca.

Cuando aún no estén dadas las condiciones para actividades conjuntas con otros donantes, y cuando no resulte posible alinearse con estructuras y procedimientos del socio, habrá que adherirse a las presentes pautas. Sin embargo, los esfuerzos continuos para progresar desde actividades separadas de cooperación danesa hacia la aplicación de un SWAp, y hacia la alineación con procedimientos y formatos del socio nacional,

⁷ Sobre la terminología y las definiciones utilizadas por Danida en inglés para describir las modalidades y el grado de alineación con los sistemas y procedimientos nacionales en cada paso del ciclo programático, véase la nota “Including aid funds in the partner country budget”, la que se encuentra en www.amg.um.dk.

llaman a usar las pautas con un margen de flexibilidad. Por ejemplo, si durante la fase de un programa surgieran oportunidades para integrar el monitoreo programático en un sistema propio del socio, éstas habrán de ser aprovechadas en vez de insistir rígidamente en los formatos de informes anuales y de avance sugeridos en las presentes pautas. Igualmente, dadas las ventajas que traería, cabe estar atento a cualquier posibilidad que apareciera para mejorar la armonización con otros donantes, aún cuando tal colaboración se alejara de los procedimientos descritos en estas pautas.

Cada capítulo en la presente publicación describe el contenido de los documentos a ser producidos durante pasos particulares del ciclo de preparación y ejecución programática. La situación referida es la de una actividad exclusiva de la cooperación danesa, donde la colaboración con otros donantes es limitada, y donde no sirven los procedimientos propios del socio.

Si bien *la flexibilidad* es el principio primordial en la aplicación de las pautas, todos los programas han de incorporar el combate a la pobreza en la esencia de sus objetivos, y deben considerar los temas transversales. Además, es importante tomar nota de la lista siguiente de requisitos considerados *indispensables*, encaminados a procurar un buen diseño programático⁸:

- Para asegurar su focalización, un programa debe abarcar un máximo de tres componentes (y tres subcomponentes por cada componente).
- El diseño de la estructura gerencial ha de basarse en un profundo análisis institucional, y el organigrama debe ser claramente explicado en el Documento de Programa. Hace falta formalizar un procedimiento para la toma de decisiones conjuntas entre la Embajada y los socios (en programas con un presupuesto superior a DKK 30 millones, esto tiene que ser en la forma de un Comité Directivo u organismo similar).
- Han de estar claramente definidos los sistemas de monitoreo para medir el avance hacia los objetivos, metas e indicadores, entre otros parámetros. Tienen que realizarse revisiones con visitas en terreno al menos cada dos años, y las que encarga Danida en particular, han de cubrir una serie de temas obligatorios.
- La provisión de asistencia técnica debe fundamentarse en un análisis de las capacidades del socio.
- Los presupuestos deben estar desglosados por resultado.

A esto se agregan algunos pocos *documentos internos de la cooperación danesa* que han de producirse en todos los programas, dirigidos a remitir la información necesaria sobre temas gerenciales al nivel de la sede. Para todos los programas, de cualquier magnitud, ellos incluyen:

- Un formato que indica las recomendaciones de la valoración de la propuesta (*appraisal*) y el seguimiento requerido por parte de la Embajada. Debe ser remitido al Jefe de Asuntos Bilaterales junto con la nota de asignación presupuestaria (*appropriation note*) a la Junta Directiva de Danida.

⁸ La lista aborda temas relativos al *diseño* del programa, dando por entendido que también hace falta asegurar una alta calidad técnica de las actividades a ser apoyadas así como de la gestión financiera.

- Un Informe Final de Programa (*Programme Completion Report*).

Para programas cuyo presupuesto excede DKK 30 millones, dos documentos más son requeridos:

- Un Documento Conceptual (*Concept Paper*) a ser presentado al Comité de Programas de Danida en una etapa inicial del proceso preparatorio (es decir, antes de elaborar el borrador del Documento de Programa).
- El formulario llamado “Evaluación del Apoyo a Programas” (véase el Anexo 12A) debe completarse luego de cada revisión de actividades programáticas.

iii La secuencia de planificación, preparación y ejecución de programas

El enfoque de planificación y gestión de actividades programáticas, el cual está reflejado en las presentes pautas, propone concentrarse en elementos estratégicos fundamentales, tales como objetivos clave, desenlaces previstos, estrategias y métodos, más que en elaborar detallados planes preceptivos sobre las actividades a efectuarse. Si bien es importante prepararse cuidadosamente, analizando el contexto y las condiciones para el programa en cuestión, cabe dejar la planificación pormenorizada de las actividades en manos de las instituciones contrapartes a cargo de la gestión cotidiana del programa.

El desarrollo de marcos de políticas sectoriales, la implementación de programas nacionales de alcance sectorial, y la adaptación de la cooperación internacional a las realidades del socio son procesos continuos. Es probable que varios procesos de este tipo procedan simultáneamente, es decir, desarrollo de políticas, labores analíticas, diálogo con los socios, preparación de programas específicos, implementación de iniciativas piloto, además de ejecución de programas ideados según políticas previas y tal vez muy diferentes.

Dada la complejidad de los procesos de cooperación para el desarrollo, cabe percibir la secuencia de preparación e implementación programática presentada a continuación como un cuadro general sobre los elementos en dichos procesos, y no como un orden estrictamente cronológico de los pasos diferentes.

Identificación de un programa

En el apoyo a programas sectoriales, el punto de partida para identificar la intervención será el marco nacional de políticas sectoriales. El impacto potencial del apoyo al sector en términos de reducir la pobreza conducirá a una valoración de la pertinencia del financiamiento danés, tomando en cuenta la asistencia ofrecida por otros donantes, e identificando las posibilidades para colaborar en un apoyo sectorial conjunto. Sobre la base de la preparación del programa, se elaborará un Informe de Identificación (véase el *Capítulo 1*).

Documento Conceptual

En el caso de programas con un costo superior a DKK 30 millones, el Informe de Identificación y Preparación sirve para fundamentar un breve Documento Conceptual (*Concept Paper*) para uso interno de la cooperación danesa (véase el *Capítulo 2*). El Comité de Programas en el Ministerio de Relaciones Exteriores de Dinamarca deberá revisar dicho documento antes de que prosiga la labor preparatoria (es decir, antes de que se elabore el borrador de un Documento de Programa).

Memorando de Entendimiento

Si corresponde, existe la opción de concertar un breve Memorando de Entendimiento o instrumento similar con los socios en cuestión, afirmando la comprensión preliminar a la que han llegado las partes respecto a los contenidos principales y los alcances generales que tendrá el programa (véase el *Capítulo 3*).

Estudios preparatorios

Antes de emprender programas y componentes nuevos, deberán efectuarse estudios preparatorios luego de la fase de identificación para profundizar en los antecedentes, contexto, fortalezas y debilidades de propuestas específicas de actividades a ser financiadas por la cooperación danesa (véase el *Capítulo 4*). Tales estudios efectuados en el marco de preparativos para programas o componentes nuevos incluirán una “línea base” (diagnóstico inicial) o un repaso de las fuentes de datos disponibles, sentando las bases necesarias para definir metas e indicadores.

Comité Directivo u otro instrumento para tomar decisiones conjuntas

En todos los programas, han de diseñarse y establecerse procedimientos formales para la toma de decisiones conjuntas entre la Embajada y los socios. En programas de más de DKK 30 millones, esto deberá traducirse en el establecimiento, durante la fase preparatoria del programa, de un Comité Directivo u organismo similar para la toma de decisiones conjuntas (véase el *Capítulo 5*).

Documentos de programas y componentes

Luego de identificar un nuevo programa, fase o componente, contando con la decisión de proseguir con los preparativos, se elabora un Documento de Programa (véase el *Capítulo 6*) y/o descripciones de componentes (*Capítulo 7*). Mediante el Convenio Intergubernamental, el Documento de Programa adquiere vigencia como instrumento legal, el que podrá ser modificado solamente según procedimientos previamente acordados.

Valoración

La valoración (*appraisal*) de la propuesta de Documento de Programa busca asegurar la calidad. Es realizada en una etapa avanzada del proceso preparatorio de un programa o componente, aunque con anticipación suficiente para que las recomendaciones que emanen de este ejercicio puedan influir en el diseño final del programa y de los componentes, tal como se desprende en las versiones definitivas de sus documentos respectivos (véase el *Capítulo 8*). La Embajada asume plena responsabilidad de hacer seguimiento al Informe de Valoración, incluidos posibles estudios adicionales requeridos antes de presentar el programa a la Junta Directiva de Danida.

Asignaciones presupuestarias y Convenio Intergubernamental

Los procedimientos de asignación presupuestaria difieren de un país a otro (según sea o no de cooperación programática con Dinamarca) y de un tipo de programa a otro (apoyo a programas sectoriales o Asistencia Especial al Medio Ambiente)⁹.

Fase de arranque

En conformidad con el enfoque de proceso que persigue la cooperación danesa, tal vez no haga falta tener decidido cada detalle sobre los procedimientos de implementación y gestión antes de que se apruebe un apoyo específico. Todos los programas nuevos de más de DKK 30 millones, han de empezar con una fase de arranque (*inception phase*) de hasta seis meses, luego de la cual se entregará un Informe de Arranque (*Inception Report*, véase el *Capítulo 9*).

Plan Operativo y Presupuesto Anual

La fase de arranque contempla la elaboración del primero de una serie de planes operativos a ser preparados cada año durante la implementación del programa (véase el *Capítulo 10*). El Plan Operativo Anual incluye un presupuesto desglosado por actividad, así como indicadores cuantificables del nivel de actividad, sentando así las bases para monitorear e informar sobre los avances del programa.

Informe financiero y de avance

Los informes financiero y de avance son el instrumento clave para que los socios nacionales, la Embajada de Dinamarca y otros donantes que estuvieran aportando monitoreen o evalúen cómo está progresando el programa/componente (véase el *Capítulo 11*). Este informe sienta las bases para decidir sobre los ajustes necesarios. Además, sirve como documentación sobre la implementación de la intervención.

Revisión

La revisión (*review*) es una herramienta clave de gestión que permite que los socios nacionales, las autoridades danesas y otros donantes con participación en un programa evalúen los avances y ajusten el apoyo a la luz de los cambios en el contexto del programa, el desarrollo del sector, y las observaciones sobre eficacia (véase el *Capítulo 12*). Las recomendaciones emitidas en la “Ayuda Memoria de la Revisión” han de ser aprobadas por el Comité Directivo u otra estructura orgánica para la toma de decisiones conjuntas entre la Embajada y los socios. Las revisiones de este tipo podrían ser precedidas por revisiones técnicas.

Plan de Acción para el Proceso

El Plan de Acción para el Proceso (*Process Action Plan*, véase el *Capítulo 13*) es una herramienta importante para todas las partes involucradas, asegurando la claridad y concertación respecto a los pasos siguientes en las diversas fases de programación y monitoreo de la implementación. Cada Documento de Programa y de componente, así

⁹ A los funcionarios del Ministerio de Relaciones Exteriores, se hace referencia a “Financial Management of Aid Funds in the South Group” (en lengua danesa “Økonomistyring af tilskudsmidler i Syd”), con la opción de contactarse con el Departamento de Políticas de Cooperación (*Department for Development Policy*, udv@um.dk) para más explicación. Los procedimientos para establecer convenios intergubernamentales están descritos en “Standard Government Agreement” (en www.amg.um.dk bajo “Management Tools”). Sobre esquemas multidonantes, véase “Guide to Joint Financing Arrangements” (en www.amg.um.dk bajo “Technical Guidelines”).

como también cada Ayuda Memoria de la Revisión, tendrá anexo un Plan de Acción para el Proceso.

Informe Final de Programa

Un Informe Final de Programa (*Programme Completion Report*, PCR) es elaborado al término de un programa, o de una fase del mismo. En programas con dos o más componentes, hay que anexo los respectivos informes finales de componentes al PCR.¹⁰

Evaluación

Para complementar las actividades de monitoreo, podrá realizarse una evaluación más extensa del programa, sector y tema particular de interés para las actividades en cuestión. Las evaluaciones producen un análisis independiente que profundiza en los resultados y procesos, con énfasis en la pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de las actividades apoyadas.¹¹

iv Responsabilidades del proceso programático

En el seno del Ministerio de Relaciones Exteriores, las responsabilidades de ejecución y aprobación de pasos importantes en el proceso programático se ajustan a una de dos variantes: una para países de cooperación programática y algunos pocos países también cubiertos por la descentralización de la cooperación bilateral; y otra, para los demás países. Además, las responsabilidades varían según la magnitud del programa.

En países de cooperación programática, además de Sudáfrica, Tailandia, Malasia, Gaza-Cisjordania e Indonesia, la responsabilidad de preparación e implementación reside en la Embajada (Tabla 1 y 3).

En los demás países, estas responsabilidades incumben, por regla general¹², a la sección de Danida para la región en cuestión y otras unidades en la sede del Ministerio de Relaciones Exteriores (Tabla 2 y 4).

En el uso de estas pautas, cabe consultar con el “Organisation Manual for the Management of Danish Development Cooperation” para más detalles sobre la división de responsabilidades entre las diversas secciones y unidades del Ministerio de Relaciones Exteriores.¹³

¹⁰ Véanse las “Pautas para el Informe Final de Programa/Proyecto” en www.amg.um.dk bajo “Technical Guidelines”.

¹¹ véase “Evaluation Guidelines” en el sitio web www.amg.um.dk.

¹² La división exacta de responsabilidades entre las embajadas y la sede varía bastante de un país sin cooperación programática a otro, y cabe buscar la información sobre el arreglo para cada país según venga al caso.

¹³ Otras publicaciones de importancia incluyen: “Guidance Note on the Provision of Budget Support”, “Pautas Generales para la Contabilidad y Auditoría de Subvenciones Canalizadas por Entidades Gubernamentales y Paraestatales”, “Financial Management of Aid Funds in the South Group” (en lengua danesa “Økonomistyring af tilskudsmidler i Syd”, el personal del Ministerio de Relaciones Exteriores sólo deberá consultar en T-REX), “Directrices para la Gestión Financiera”, “Guide to Joint Financing Arrangements”, “Joint Procurement Policy”, “Guidance Note on Danish Support for Capacity Development”, “Technical Assistance in Danish Bilateral Aid – Policy Paper” (en vías de ser actualizado) (véanse todos estos documentos en www.amg.um.dk), y “DAC Guidelines and Reference Series – Harmonising Donor Practices for Effective Aid Delivery”.

Si los documentos e informes durante el proceso preparatorio llevan la nota “sólo para uso oficial” (*for official use only*) en la portada, la Embajada es responsable de remover esta clasificación en la versión final, a menos que las instituciones contrapartes tengan razones especiales para mantener esta reserva.

En todos los países socios, la Embajada es responsable de documentar los procesos programáticos al subir la totalidad de informes y otros datos pertinentes a la Base de Datos sobre Programas y Proyectos (*Programme and Project Data Base, PDB*).

Tabla 1: División de responsabilidades en el seno del Ministerio de Relaciones Exteriores para programas *de más de DKK 30 millones* en países de cooperación programática, Sudáfrica, Tailandia, Malasia, Gaza-Cisjordania e Indonesia

Proceso programático	Responsable de ejecutar el proceso	Aprobación
Preparación e identificación de programa	Embajada. ¹⁴	Embajada.
Documento conceptual	Embajada es responsable de presentar el Documento Conceptual.	Comité de Programas.
Valoración (<i>appraisal</i>)	Embajada prepara borrador de términos de referencia. Servicio de Asesoría Técnica (TAS por sus siglas en inglés) es responsable de la valoración.	Servicio de Asesoría Técnica (TAS). Embajada procura que las recomendaciones sean tomadas en cuenta en la versión final del Documento de Programa.
Aprobación	Embajada es responsable de presentar la nota de asignación presupuestaria a la Junta Directiva de Danida. Embajada prepara borrador y versión final del Documento de Programa, y finaliza el Convenio Intergubernamental.	Junta Directiva de Danida ¹⁵ Embajada firma Convenio Intergubernamental.
Fase de arranque	Embajada.	Embajada.
Implementación y monitoreo	Embajada es responsable de implementación y monitoreo. TAS es responsable de revisiones.	Embajada. Jefe de Equipo firma Ayuda Memoria de la Revisión. Comité Directivo (u organismo similar) aprueba recomendaciones de la

¹⁴ El Servicio de Asesoría Técnica (TAS) puede asistir en la preparación e identificación de programas, si esto está acordado en el VPA (planificación anual acordada entre la Embajada y el Ministerio).

¹⁵ En el caso de Sudáfrica, el Comité de Finanzas del Parlamento de Dinamarca debe aprobar todos los programas con un costo superior a DKK 30 millones. El Departamento de Políticas de Cooperación (UDV) es responsable de presentar la propuesta. En el caso de apoyo a otros países de cooperación programática, el Comité de Finanzas tendrá que aprobar toda Asistencia Especial al Medio Ambiente, mientras que la mayor parte de los demás programas (incluido todo apoyo a programas sectoriales) es presentada solamente a la Junta Directiva de Danida (para instrucciones detalladas, acudir al Departamento de Políticas de Cooperación [*Development Policy Department*] udv@um.dk).

		revisión.
Informe Final de Programa (PCR)	Embajada.	Departamento de Evaluaciones (EVAL).
Evaluación	Consultores externos.	EVAL.

Tabla 2: División de responsabilidades en el seno del Ministerio de Relaciones Exteriores¹⁶ para programas *de más de DKK 30 millones* en países sin cooperación programática (excepto Sudáfrica, Tailandia, Malasia, Gaza-Cisjordania e Indonesia)

Proceso programático	Responsable de ejecutar el proceso	Aprobación
<p>Preparación e identificación de programa</p> <p>Documento conceptual</p>	<p>Embajada.¹⁷</p> <p>El departamento para la región en cuestión es responsable de presentar el Documento Conceptual.</p>	<p>Departamento para la región en cuestión.</p> <p>Comité de Programas.</p>
<p>Valoración (<i>appraisal</i>)</p>	<p>Departamento para la región en cuestión (en consulta con la Embajada) prepara borrador de términos de referencia.</p> <p>El Servicio de Asesoría Técnica (TAS) es responsable de la valoración.</p> <p>La Embajada procura que las recomendaciones sean tomadas en cuenta en la versión final del Documento de Programa</p>	<p>TAS.</p> <p>Departamento para la región en cuestión.</p>
<p>Aprobación</p>	<p>El departamento de Danida para la región en cuestión es responsable de presentar la nota de asignación presupuestaria a la Junta Directiva de Danida.</p> <p>El Departamento de Políticas de Cooperación (UDV) es responsable de la presentación al Comité de Finanzas del Parlamento de Dinamarca.</p> <p>Embajada prepara borrador y versión final del Documento de Programa, y finaliza el Convenio Intergubernamental.</p>	<p>Junta Directiva de Danida.</p> <p>Comité de Finanzas del Parlamento de Dinamarca.</p> <p>Departamento para la región en cuestión aprueba el Documento de Programa.</p> <p>Embajada firma el</p>

¹⁶ El Comité de Finanzas del Parlamento de Dinamarca es el único actor fuera del Ministerio de Relaciones Exteriores incluido en la tabla. La división exacta de responsabilidades entre las embajadas y la sede varía bastante de un país sin cooperación programática a otro, y cabe buscar la información sobre el arreglo para cada país según venga al caso.

¹⁷ Sólo algunos países sin cooperación programática cuentan con una Embajada de Dinamarca, pero para facilitar la lectura, a continuación el término “Embajada” se refiere también a una Representación. El Servicio de Asesoría Técnica, TAS, puede asistir durante la preparación e identificación de programas si lo solicita el departamento para la región en cuestión.

		Gobierno Intergubernamental.
Fase de arranque	Embajada ¹⁸ .	Departamento para la región en cuestión.
Implementación y monitoreo	Embajada es responsable de implementación y monitoreo.	Departamento para la región en cuestión.
Revisión de programas	TAS es responsable de revisión.	El Jefe de Equipo firma la Ayuda Memoria de la Revisión. El Comité Directivo (u organismo similar) aprueba las recomendaciones de la revisión.
Informe Final de Programa (PCR)	Embajada.	Departamento de Evaluaciones (EVAL).
Evaluación	Consultores externos.	EVAL.

¹⁸ TAS puede asesorar durante la fase de arranque si lo solicita el departamento para la región en cuestión.

Tabla 3: División de responsabilidades en el seno del Ministerio de Relaciones Exteriores para programas *de menos de DKK 30 millones* en países de cooperación programática, Sudáfrica, Tailandia, Malasia, Gaza-Cisjordania e Indonesia

Proceso programático	Responsable de ejecutar el proceso	Aprobación
Preparación e identificación de programa	Embajada. ¹⁹	Embajada.
Valoración (<i>appraisal</i>)	Embajada prepara términos de referencia. Consultores externos llevan a cabo la valoración.	Embajada. Embajada procura que las recomendaciones sean tomadas en cuenta en la versión final del Documento de Programa.
Aprobación	Embajada es responsable de presentar la nota de asignación presupuestaria a la Junta Directiva de Danida. Embajada elabora borrador y versión final del Documento de Programa, y finaliza el Convenio Intergubernamental.	Junta Directiva de Danida ²⁰ Embajada firma Convenio Intergubernamental.
Fase de arranque	Embajada.	Embajada.
Implementación y monitoreo	Embajada es responsable de implementación y monitoreo. Embajada elabora términos de referencia para las revisiones a ser realizadas por consultores externos.	Embajada. Jefe de Equipo firma Ayuda Memoria de la Revisión. Comité Directivo (o alguna alternativa) aprueba recomendaciones de la revisión.
Informe Final de Programa (PCR)	Embajada.	Departamento de Evaluaciones (EVAL).
Evaluación	Consultores externos.	EVAL.

¹⁹ El Servicio de Asesoría Técnica (TAS) puede asistir en la preparación e identificación de programas, si esto está estipulado en el VPA (planificación anual acordada entre la Embajada y el Ministerio).

²⁰ Todos los programas de más de DKK 10 millones son presentados a la Junta Directiva de Danida. Los programas entre DKK 5 millones y 10 millones son presentados al Presidente de la Junta Directiva.

Tabla 4: División de responsabilidades en el seno del Ministerio de Relaciones Exteriores²¹ para programas *de menos de DKK 30 millones* en países sin cooperación programática (excepto Sudáfrica, Tailandia, Malasia, Gaza-Cisjordania e Indonesia)

Proceso programático	Responsable de ejecutar el proceso en cuestión	Aprobación
Preparación e identificación de programa	Embajada. ²²	Departamento para la región en cuestión.
Valoración (<i>appraisal</i>)	Departamento para la región en cuestión (en consulta con la Embajada) elabora el borrador de los términos de referencia. El Servicio de Asesoría Técnica (TAS) es responsable de la valoración. ²³ Embajada procura que las recomendaciones sean tomadas en cuenta en la versión final del Documento de Programa.	TAS. ⁶ Departamento para la región en cuestión.
Aprobación	Departamento para la región en cuestión es responsable de presentar la nota de asignación presupuestaria a la Junta Directiva de Danida. Embajada elabora borrador y versión final del Documento de Programa. Embajada finaliza el Convenio Intergubernamental.	Junta Directiva de Danida. Departamento para la región en cuestión. Embajada firma Convenio Intergubernamental.
Fase de arranque	Embajada. ²⁴	Departamento para la región en cuestión
Implementación y monitoreo	Embajada responsable de implementación y monitoreo.	Departamento para la región en cuestión
Revisión del programa	Departamento para la región en cuestión (en consulta con la Embajada) elabora términos de referencia para las revisiones a ser realizadas por consultores externos.	Jefe de Equipo firma Ayuda Memoria de la Revisión. Comité Directivo (o alguna alternativa) aprueba recomendaciones de la revisión.
Informe Final de Programa (PCR)	Embajada.	Departamento de Evaluaciones (EVAL).
Evaluación	Consultores externos.	EVAL.

²¹ La división exacta de responsabilidades entre las embajadas y la sede varía bastante de un país sin cooperación programática a otro, y cabe buscar la información sobre el arreglo para cada país según venga al caso.

²² Sólo algunos países sin cooperación programática cuentan con una Embajada de Dinamarca, pero para facilitar la lectura, a continuación el término “Embajada” se refiere también a una Representación. El Servicio de Asesoría Técnica, TAS, puede asistir durante la preparación e identificación de programas si lo solicita la Embajada.

²³ En programas de menos de DKK 10 millones, TAS no está involucrado, y la Embajada podrá realizar la valoración a partir de fuentes escritas (*desk appraisal*) o encomendar la tarea a consultores externos.

²⁴ TAS puede prestar asesoría durante la fase de arranque, si lo solicita la Embajada.

Capítulo 1 Informe de Identificación

Propósito

El Informe de Identificación y Preparación es un repaso detallado, con justificación de las opciones recomendadas, que permite a las personas encargadas en el país de cooperación, a las autoridades danesas y a otros donantes si los hay, tomar decisiones sobre apoyo futuro e identificar las necesidades de estudios preparatorios. Al momento de emprender nuevos programas, el Informe de Identificación tratará de cubrir todos los temas especificados abajo. Al preparar nuevas fases o componentes de programas en curso, el informe podrá profundizar en temas particulares acordados entre las partes involucradas.

Es preferible que el Informe de Identificación sea elaborado junto con los socios y con otros donantes. Si las condiciones no permiten enfoques conjuntos, el informe debe considerar las labores analíticas realizadas en el mismo ámbito por parte de otros donantes.

En qué etapa del proceso

El Informe de Identificación es producido al planificar un nuevo programa, o durante los preparativos para una nueva fase programática en la que hayan ajustes significativos de estrategias y/o componentes. El informe reúne los análisis disponibles y presenta las consideraciones estratégicas de interés para decidir si proceder o no a preparar un nuevo programa, o una nueva fase.

Responsabilidad

La Embajada es responsable de la elaboración del Informe de Identificación.

Contenido

El Informe de Identificación es, en primer lugar, una presentación analítica de los argumentos de por qué el apoyo propuesto para el sector en cuestión es importante, eficiente y eficaz para contribuir a reducir la pobreza. El informe podrá plantear las alternativas, razonando por qué se recomiendan determinadas opciones, y entregando más detalles y análisis sobre las oportunidades y los riesgos.

El informe debe incluir:

- **Resumen ejecutivo.**
- **Introducción**, incluidos los procesos que condujeron a esta etapa de preparación programática y sobre el apoyo previo de Dinamarca.
- **Contexto nacional y sectorial²⁵:**
 - Análisis de los desafíos principales que enfrenta el sector, incluidos los factores de macroeconomía nacional que influyen en él.

²⁵ Si bien siempre tendrá que describirse minuciosamente el contexto del programa, corresponde tratar los temas mencionados en esta sección según el carácter y la magnitud de cada programa. Para programas de menos de DKK 30 millones, y que no formen parte de un enfoque de alcance sectorial (SWAp), tal vez no vengan al caso algunos de los temas relativos a, por ejemplo, el marco macroeconómico y el presupuesto sectorial.

- Análisis del marco de políticas nacionales, incluida la estrategia oficial contra la pobreza (*Poverty Reduction Strategy*, PRS) y el marco macroeconómico, políticas y reformas sectoriales, otras reformas en marcha o previstas que sean de importancia para el programa (por ejemplo descentralización, reforma al sector público) y marco legal.
 - Análisis de presupuestos sectoriales, políticas fiscales y tributarias.
 - Análisis del panorama social – pobreza, igualdad de género, medio ambiente, democratización y respeto por los derechos humanos – y cómo estos temas se articulan con políticas y presupuestos sectoriales.
 - Análisis de las estructuras institucionales, los sectores, intereses y donantes presentes en el sector, profundizando sobre los compromisos y posibles resistencias entre los principales actores nacionales en cuanto a las metas y políticas de desarrollo sectorial²⁶. La compatibilidad del contexto nacional y sectorial con las inquietudes prioritarias de la cooperación danesa.
- **Programa propuesto**
 - Problemas a ser abordados en el transcurso del programa.
 - Opciones estratégicas consideradas, y justificación de las opciones y modalidades de cooperación seleccionadas.
 - Esquemas de financiamiento conjunto entre la cooperación danesa y otros donantes (o justificación de su ausencia).
 - Aporte previsto del programa hacia el combate de la pobreza, y su articulación con la estrategia oficial para reducir la pobreza (PRS).
 - Atención a los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
 - Atención a temas transversales en el programa. En el caso de programas de más de DKK 30 millones, deberá elaborarse un plan continuo (*rolling plan*, es decir, plan que se irá actualizando con regularidad para operar siempre con el mismo horizonte de tiempo) para la igualdad de género y una nota de chequeo ambiental (*environmental screening note*)²⁷, debiendo definirse al menos un indicador para cada uno de los tres temas transversales.
 - Atención a ámbitos prioritarios en el programa (VIH/SIDA, el sector privado, niñez y juventud, salud y derechos sexuales y reproductivos, conflictos violentos, comercio y desarrollo, pueblos indígenas y cambio climático).²⁸
 - Propuesta de objetivos generales, desenlace previsto, estrategia y presupuesto del programa.
 - Componentes: objetivos inmediatos, estrategias, resultados previstos, insumos y presupuestos.
 - Socios en el programa, incluidas las relaciones entre ellos.

²⁶ Véase “Guidance Note on Danish Support for Capacity Development” (www.amg.um.dk bajo “Technical Guidelines”) y más antecedentes en “A Results-Oriented Approach to Capacity Change” del Departamento de Evaluaciones de Danida, 2005 (www.evaluation.dk bajo “Other Reports” + “Capacity Development”).

²⁷ Véase el formato borrador para tal plan continuo en www.amg.um.dk bajo “Policies and Strategies” + “Cross-cutting issues” + “gender equality” (se prevé que el formato final estará disponible a partir de octubre de 2007). Véase también “Danida Environment Guide. Environmental Assessment for Sustainable Development” (en www.amg.um.dk bajo “Policies and Strategies” + “Cross-cutting issues” + “Environment”) y “Danish Climate and Development Action Programme”, Danida 2005 (en www.amg.um.dk bajo “Policies and Strategies” + “Climate and Development”).

²⁸ Véase los requisitos para programas con un costo superior a DKK 30 millones en el Anexo 1A.

- Institucionalidad del programa, con un esbozo de las estructuras de gestión diaria, así como la identificación de organismos institucionales para la dirección conjunta de los socios, la Embajada y otros donantes, si los hay.
 - Gestión financiera, alineación con estructuras y procedimientos nacionales, asuntos relativos a adquisiciones y medidas preventivas, relación con presupuestos y sistemas de gestión financiera en el país de cooperación, eventual asistencia para el desarrollo de capacidad en este ámbito.
 - Aportes del presupuesto nacional al programa sectorial, eventuales planes de traspaso gradual de responsabilidades de gastos operativos.
 - Apoyo al desarrollo de capacidad basado en un análisis al respecto²⁹, indicando – en lo que se refiere a los posibles asesores técnicos – la justificación, rol, duración, parámetros de éxito (*benchmark*s) y estrategia de salida (la justificación de asesores técnicos debe tomar en cuenta los profesionales puestos a disposición por otros donantes para el programa y para el sector)³⁰.
 - Valoración de la capacidad de monitoreo de los socios, delineando los sistemas de monitoreo de interés para el programa, incluidas las posibilidades de articularse con la estrategia oficial contra la pobreza, así como con las metas e indicadores nacionales para el sector (si el monitoreo no se basa en un sistema conjunto entre los socios, la Embajada y otros donantes, esto debe ser justificado).
 - Valoración de los temas de sostenibilidad y replicabilidad (de tipo financiero, técnico e institucional).
- **Valoración de riesgos, manejo de riesgos y supuestos**
 - Valoración de riesgos y supuestos asociados con el compromiso de socios y otros actores.
 - Valoración de riesgos y supuestos asociados con los arreglos institucionales del programa (si se contempla una variedad de entidades contrapartes diferentes, hará falta un análisis más profundo de los riesgos y supuestos).
 - Valoración de riesgos y supuestos asociados con otros elementos del programa (por ejemplo con la gestión financiera, adquisiciones, monitoreo, apoyo al desarrollo de capacidad).
 - Valoración de riesgos y supuestos asociados con factores a nivel nacional y sectorial (condiciones macroeconómicas, panorama político en general, marco de políticas nacionales, presupuesto para el sector).
 - Eventuales condiciones a ser cumplidas antes de aprobarse el apoyo danés, y posibles exigencias de resultados a alcanzarse previo al desembolso de porciones subsiguientes de financiamiento.
 - **Plan de Acción para el Proceso**, incluidos los estudios preparatorios a realizarse (véase el Capítulo 13).

²⁹ Véase la publicación de Danida: “Guidance Note on Danish Support for Capacity Development” (www.amg.um.dk bajo “Technical Guidelines”).

³⁰ Véase “Technical Assistance in Bilateral Danish Aid – A Policy Paper” (se prevé una actualización a finales de 2007, www.amg.um.dk bajo “Policies and Strategies”).

Anexo 1A Resumen de requisitos sobre la incorporación de temas transversales y ámbitos prioritarios en programas de más de DKK 30 millones.

		Instrumento durante los preparativos del programa	¿Documento conceptual define la labor?	Al menos un indicador a ser definido en el programa	¿Considerado durante valoraciones y revisiones?
Temas transversales	Igualdad de género	Plan continuo para la igualdad de género	Siempre	Siempre	Siempre
	Medio ambiente	Nota de chequeo ambiental	Siempre	Siempre	Siempre
	Derechos humanos y democratización Buen gobierno		Siempre	Siempre	Siempre
Ámbitos prioritarios	VIH/SIDA		Siempre	Siempre	Siempre
	Sector privado		Siempre	Según corresponda ³¹	Según corresponda ³⁴
	Niñez y juventud		Según corresponda ³²	Según corresponda ³⁵	Según corresponda ³⁵
	Salud y derechos sexuales y reproductivos		Según corresponda ³³	Según corresponda ³⁶	Según corresponda ³⁶
	Conflictos violentos		Según corresponda	Según corresponda	Según corresponda
	Comercio y desarrollo		Según corresponda	Según corresponda	Según corresponda
	Pueblos indígenas		Según corresponda	Según corresponda	Según corresponda
	Cambio climático		Según corresponda	Según corresponda	Según corresponda

³¹ Como regla general, en todos los programas de agricultura, sector empresarial, pesca, recursos hídricos y saneamiento, y medio ambiente.

³² Como regla general, en todos los programas de educación y salud. Si corresponde, también en intervenciones relativas a la gobernabilidad y al sector empresarial.

³³ Como regla general, en todos los programas de educación y salud. Si corresponde también en intervenciones relativas a la gobernabilidad.

Capítulo 2 Documento Conceptual para el Comité de Programas

Propósito del Documento Conceptual

El Documento Conceptual sirve para presentar las consideraciones y opciones estratégicas a nivel general que fundamentan un programa con presupuesto superior a DKK 30 millones, así como un plan operativo para el proceso de formulación, para la aprobación de la gerencia del Ministerio de Relaciones Exteriores/Grupo Sur en una etapa relativamente temprana del proceso.

El Documento Conceptual debe explicitar el número de componentes y subcomponentes, entregando una descripción resumida de cada componente.

Al describir las modalidades de cooperación concebidas para el nuevo programa, cabe seguir la terminología y las definiciones en la nota “Including aid funds in the partner country budget”³⁴ [Cómo incorporar el financiamiento de la cooperación internacional en el presupuesto nacional del socio]. Esta instrucción también se refiere a la presentación del grado de alineación con sistemas y procedimientos nacionales.

En qué etapa del proceso

El Documento Conceptual nace de la fase de identificación, y es presentado al Comité de Programas antes de proseguir con los preparativos (es decir, antes de empezar a elaborar el borrador del Documento de Programa).

Responsabilidad

La *Representación* es responsable de la elaboración del Documento Conceptual. EVAL es responsable de la elaboración y presentación de notas conceptuales sobre evaluaciones y notas de seguimiento para el Comité de Programas.

Contenido y formato

Un Documento Conceptual no puede exceder las 8 páginas.

El Documento Conceptual deberá contener la información listada a continuación. Podrá variarse la importancia atribuida a cada punto, según lo determine el contexto. Sólo cabe incorporar consideraciones estratégicas, evitando las secciones descriptivas prolongadas.

- 2-4 preguntas estratégicas para guiar la discusión en el seno del Comité de Programas.
- Objetivo(s) general(es) de desarrollo del programa, así como objetivos inmediatos de los componentes.
- Resumen claro y conciso de lo que fundamenta la recomendación de seguir adelante con el programa, incluidos los argumentos de por qué no se ha recurrido a otras opciones.
- Indicaciones sobre cómo el programa se enmarca en el panorama institucional del país receptor, las estructuras gubernamentales y reformas generales, incluida una estimación del grado de apropiación nacional de las actividades propuestas.

³⁴ La nota se encuentra en www.amg.um.dk bajo “Technical Guidelines” + “Terminology and Aid Modalities”.

- Resumen de los componentes/actividades propuestos³⁵, incluidas las modalidades de entrega y una breve justificación de la opción preferida.
- Consideraciones sobre cómo el programa, junto con actividades en curso, se inscribe en los objetivos del programa total de la cooperación danesa en el país en cuestión.
- Consideraciones estratégicas sobre cómo el programa ayuda a reducir la pobreza, incluida cómo refuerza y cómo se articula con la estrategia oficial contra la pobreza (*Poverty Reduction Strategy, PRS*) u otras estrategias nacionales.
- Indicaciones sobre la articulación con otra cooperación internacional, así como sobre las medidas tomadas para armonizar y alinear la asistencia prevista con miras a impulsar la agenda relativa a la eficacia en la ayuda para el desarrollo conforme a la Declaración de París, incluidos los temas de gestión pública financiera, adquisiciones y monitoreo/evaluación.
- Consideraciones sobre la medida y la manera en que el programa abordará los temas transversales y ámbitos prioritarios en la publicación de Danida “Partenariado 2000” (*Partnership 2000*), entregando buenos argumentos para cualquier decisión de no incluir una o varias de estas áreas en la intervención. Presentación de los hallazgos de la nota de chequeo ambiental³⁶ y del plan continuo para la igualdad de género³⁷.
- Consideraciones y justificación de la necesidad de asistencia técnica y del tipo propuesto, incluida la asistencia a nivel local, regional y otorgada en conjunto entre varios donantes.
- Un Plan de Acción para el Proceso que detalla los pasos a seguir, las responsabilidades y el horizonte de tiempo para finalizar los preparativos, especificando en qué momento del proceso se controlará la calidad (es decir, las fechas de la valoración y otras medidas eventuales para asegurar la calidad).

³⁵ Es importante tener en cuenta el principio que señala que un programa no debe contener más de tres componentes, con un máximo de tres subcomponentes por componente, según las Pautas para la Gestión de Programas.

³⁶ Véase “Danida Environment Guide. Environmental Assessment for Sustainable Development”, Danida 2006 (en www.amg.um.dk bajo “Policies and Strategies” + “Cross-cutting issues” + “Environment”).

³⁷ Véase el formato borrador para tal plan continuo en www.amg.um.dk bajo “Policies and Strategies” + “Cross-cutting issues” + “gender equality” (se prevé que el formato final estará disponible a partir de octubre de 2007).

Capítulo 3 Memorando de Entendimiento

Propósito

Un Memorando de Entendimiento (MdE) es una carta escrita sobre un acuerdo común o una colaboración entre dos o más partes. Sirve para una gama de propósitos. Cuando se estime conveniente, un breve MdE o documento similar puede utilizarse en programas nuevos (fases subsiguientes de apoyo en curso o componentes nuevos) para dar expresión a la comprensión preliminar entre el país socio (normalmente representado por la institución que coordina la asistencia externa), la Embajada y otros donantes, si los hubiera, sobre los contenidos principales y alcances generales de la cooperación a ser prestada por cada una de las partes.

En qué etapa del proceso

Frente a actividades nuevas, el MdE es precedido por un Informe de Identificación (véase el Capítulo 1). En estos casos, el MdE expresa una apreciación común de ese informe y un acuerdo entre los dos gobiernos (y otros eventuales donantes) sobre las medidas de seguimiento. Cuando se trate de programas en marcha, un MdE sobre componentes nuevos o sobre un enfoque distinto en la intervención existente puede ser anexado a la Ayuda Memoria de la Revisión (Capítulo 12), a ser aprobado por el Comité Directivo del Programa u otro organismo similar.

Responsabilidad

La Embajada elabora el MdE, el que deberá ser aprobado por el socio y otros eventuales donantes.

Contenido

El nivel de detalle y especificidad depende de la etapa en la que se encuentre el apoyo. Normalmente, un MdE no excede las 5 páginas, sin contar los anexos. Debe abarcar lo siguiente, según las circunstancias en cuestión:

- Una declaración que confirma el compromiso y acuerdo común entre las partes de proceder tal como lo esboza el MdE.
- Contexto del sector nacional y objetivos de las políticas sectoriales, sus estrategias y marcos presupuestarios, pertinencia, eficacia y eficiencia del apoyo al sector en lo que se refiere a reducir la pobreza.
- Principales efectos previstos, objetivos y componentes del programa.
- Descripción de la atención prestada a los temas transversales (igualdad de género, medio ambiente, democratización y respeto por los derechos humanos), y el eventual apoyo para abordar ámbitos prioritarios (VIH/SIDA, el sector privado, niñez y juventud, salud y derechos sexuales y reproductivos, conflictos violentos, comercio y desarrollo, pueblos indígenas y cambio climático³⁸). Presentación de las conclusiones del plan continuo para la igualdad de género y la nota de chequeo ambiental.³⁹

³⁸ Los documentos estratégicos sobre el apoyo danés en cada uno de estos ámbitos se encuentran en www.amg.um.dk bajo “Policies and Strategies.”

³⁹ Véase el formato borrador del plan continuo para la igualdad de género en www.amg.um.dk bajo “Policies and Strategies” + “Cross-cutting issues” + “Gender Equality” (se prevé que el formato final estará disponible a partir

- Descripción de los socios nacionales y externos, así como de las estructuras orgánicas de implementación.
- Presupuestos preliminares junto con los aspectos de gestión financiera y de adquisiciones, incluidos eventuales compromisos nacionales de financiar algunos elementos y de ir asumiendo determinados gastos corrientes, y cómo esto se articula con los procesos del presupuesto nacional.
- Asistencia al desarrollo de capacidades, incluido el posible uso y rol de asesores técnicos.
- Condiciones y factores de importancia para la cooperación de Dinamarca y de otros actores (por ejemplo en lo que se refiere a reformas generales o sectoriales, privatización, recuperación de costos) que estén previstos, o condiciones respecto a resultados que deban obtenerse antes de desembolsos sucesivos.
- Evaluación de supuestos y riesgos clave.
- Otros temas según corresponda.
- Un Plan de Acción para el Proceso, PAP, sobre los pasos a seguir, quién se encarga de qué y cuándo.

de octubre de 2007), y sobre los temas ambientales en “Danida Environment Guide. Environmental Assessment for Sustainable Development”, Danida 2006 (en el sitio web www.amg.um.dk bajo “Policies and Strategies” + “Cross-cutting issues” + “Environment”) y “Danish Climate and Development Action Programme”, Danida 2005 (bajo “Policies and Strategies” + “Climate and Development”).

Capítulo 4 Estudios preparatorios

Propósito

Antes de comenzar un nuevo programa o componente, deberán llevarse a cabo estudios preparatorios, a ser determinados durante la fase de identificación, para asegurar una profundización respecto a los antecedentes, contexto, fortalezas y debilidades de propuestas específicas de actividades a ser financiadas por Dinamarca.

Los estudios preparatorios incluyen aquellos identificados en el plan continuo para la igualdad de género y la nota de chequeo ambiental.⁴⁰ Sirven para entregar una valoración minuciosa de determinados temas técnicos, financieros, institucionales, ambientales o socioeconómicos de importancia para la iniciación de programas nuevos (por ejemplo la aplicabilidad de tecnologías propuestas, análisis de costo-beneficio, análisis de la gestión pública financiera, temas relativos al desarrollo de capacidad, estudios de impacto ambiental, aspectos del programa con interés para la reducción de la pobreza o la igualdad de género). Estudios iniciados en el marco de los preparativos de un nuevo programa o componente deberán incluir un estudio de línea base (diagnóstico inicial) o un repaso de las fuentes existentes de datos, sentando las bases necesarias para identificar los indicadores y definir las metas.

Al abordar los fundamentos analíticos de las propuestas presentadas, los estudios buscan cerciorarse de que la decisión de proceder o abandonar un programa planteado se base en informaciones sólidas.

Cabe tratar de elaborar los estudios con los socios y con otros donantes, y deberá considerarse toda la labor analítica de interés que hayan realizado otros donantes.

En qué etapa del proceso

Podrán encomendarse más estudios en cualquier momento del proceso de preparar o modificar la cooperación danesa, sea a nivel de sector o de componente. En el diseño de cualquier programa o componente nuevo, los estudios preparatorios son obligatorios.

Responsabilidad

En el caso de programas nuevos, la Embajada en colaboración con los socios nacionales es responsable de encomendar los estudios. En programas en marcha, el Comité Directivo u organismo similar determina la fecha y el contexto de los estudios que corresponda realizar.

⁴⁰ Véase el formato borrador del plan continuo par la igualdad de género en www.amg.um.dk bajo “Policies and Strategies” + “Cross-cutting issues” + “Gender Equality” (se prevé que el formato final estará disponible a partir de octubre de 2007), “Danida Environment Guide - Environmental Assessment for Sustainable Development”, Danida 2006 (en el sitio web www.amg.um.dk bajo “Policies and Strategies” + “Cross-Cutting Issues” + “Environment”) y “Danish Climate and Development Action Programme”, Danida 2005 (bajo “Policies and Strategies” + “Climate and Development”).

Contenido

Los informes de estudios preparatorios resumen las conclusiones del diagnóstico y de la labor analítica que fundamentan la propuesta del programa o componente. El carácter y la dimensión de los estudios dependerán de los rasgos particulares del programa propuesto (incluida su magnitud).

Capítulo 5 Comité Directivo u otro instrumento para la toma de decisiones conjuntas

Propósito, forma y mandato

Cualquiera sea el programa, requiere de gestión a dos niveles: 1) las operaciones diarias que son encargadas a la gerencia del programa, y 2) los asuntos de carácter más general y estratégico, para los que hace falta identificar procedimientos formales para la toma de decisiones conjuntas entre la Embajada y los socios.

En programas de menos de DKK 30 millones, los procedimientos formales para la toma de decisiones conjuntas implican, como mínimo, que la Embajada deje constancia de aquellas comunicaciones con los representantes del socio que conduzcan a una decisión determinada. En programas de más de DKK 30 millones, normalmente tendrá que establecerse un organismo para la toma de decisiones conjuntas. A continuación, este último organismo es llamado Comité Directivo (CD).

En la cooperación bilateral de Dinamarca, la gerencia del programa debe estar compuesta de la entidad contraparte (sea o no asistida por asesores técnicos), mientras que el CD comprenderá representantes de ambas partes del programa, es decir, del socio y del Gobierno de Dinamarca.⁴¹ Asimismo, otros actores e intereses podrán estar representados.

El CD, u otro instrumento con fines similares, busca asegurar que la toma de decisiones a nivel general y estratégico sea transparente y formalizada (en vez de informal, improvisada y dirigida por los donantes). También pretende lograr que el programa se inserte adecuadamente en las organizaciones contrapartes y su escenario institucional, siendo así apropiado por los socios. Si un organismo existente en el seno de la entidad contraparte es considerado apto para desempeñar la función del CD, esa solución es preferible.

El mandato y la composición del CD⁴² u organismo similar deben determinarse durante los preparativos del programa, de modo que estén acordados antes del comienzo del programa y enunciados en el Documento de Programa. Según lo prescriba el Documento de Programa, los términos de referencia del CD han de fijarse en detalle durante la fase de arranque, para procurar que todos los integrantes tengan claro su mandato y sus procedimientos.

El Anexo 5A presenta una propuesta para tales términos de referencia. Si bien se refieren a un caso en el que Dinamarca es el único donante, cabe utilizarlos como lista de chequeo cuando ya exista un organismo (sea del socio y en conjunto entre el socio y donante) al que se haya asignado la responsabilidad adicional de actuar como CD para el financiamiento danés. Si el mandato de un organismo existente identificado como CD no cubre todas las tareas listadas en los términos de referencia abajo, el

⁴¹ O, cuando venga al caso, el gobierno del país de cooperación, el de Dinamarca y otros donantes participantes del programa.

⁴² En el caso de programas de menos de DKK 30 millones: el establecimiento de procedimientos para la toma de decisiones conjuntas.

Documento de Programa debe considerar y estipular la medida y forma en que las entidades gerenciales de la intervención puedan velar por ellas.

Formato

En el caso de programas con un costo superior a DKK 30 millones, la función de tomar decisiones conjuntas podrá ser desempeñada por una variedad de organismos según se detalla a continuación.

En **programas co-financiados con otros donantes** (fondo canasta o apoyo presupuestario sectorial), suele formarse un *CD conjunto*. Incluso cuando sólo una parte del apoyo danés a un programa se inscriba en un esquema de financiamiento conjunto, siendo el resto otorgado en forma separada y asignado a fines específicos, el CD conjunto existente podrá, en principio, servir para tomar decisiones sobre la totalidad del aporte danés. En estos casos, el CD se concentra en la toma de decisiones generales y estratégicas, mientras que normalmente se relegan temas como la aprobación de presupuestos y planes operativos al socio en cuestión y a los representantes daneses.

En **programas financiados exclusivamente por Dinamarca** y para los cuales no existe ningún mecanismo de colaboración entre los donantes, se dispone de una gama de opciones para cumplir con los requisitos de decisiones conjuntas. De todas maneras, tiene que haber una entidad de diálogo para que las partes discutan con regularidad los temas generales y estratégicos.

Habitualmente, las *estructuras orgánicas existentes* en el seno del gobierno contraparte tendrán autoridad para tomar decisiones sobre el programa en su totalidad (por ejemplo el Comité Planificador de un ministerio, o una Junta de Directores), y en este organigrama deben insertarse los procedimientos para la toma de decisiones conjuntas. Si esta institucionalidad no sirve para la toma de decisiones conjuntas, hay que establecer *otros tipos* de organismos dedicados al programa financiado por Dinamarca.

En casos determinados – por ejemplo en programas complejos de democratización y derechos humanos o en programas de desarrollo del sector privado, los cuales podrían involucrar a una mezcla de ONGs diversas, organizaciones del sector privado y entidades públicas autónomas – tal vez no sea factible establecer un organismo general para la toma de decisiones que se haga cargo de abordar los temas estratégicos a nivel programático. Si no es posible instituir un Comité Directivo general en este tipo de programas, podría considerarse el uso de Comités Directivos de componentes, con participación de todos los socios en cada componente, sirviendo así como entes idóneos para decidir sobre asuntos tales como los presupuestos y planes operativos de cada componente. No obstante, durante los preparativos de programas, la embajada deberá procurar, antes de que comience la ejecución, que se concierte un mecanismo o proceso para la inclusión de socios pertinentes en discusiones y decisiones sobre reasignaciones presupuestarias entre los componentes, así como sobre la eventual utilización de fondos no asignados dentro del presupuesto. Este arreglo deberá ser descrito en el documento de programa.

El mandato

El mandato del CD u otro instrumento para la toma de decisiones conjuntas incluye aprobar documentos de planificación y presupuestos anuales y semestrales, y en algunos casos trimestrales, asumir responsabilidad general del monitoreo de actividades y resultados del programa, aprobar términos de referencia para auditorías, borradores de términos de referencia para revisiones así como informes de auditoría, y normalmente tomar decisiones sobre una gama de otros asuntos importantes de ejecución, como adquisiciones, asesores técnicos, consultorías puntuales, estudios, etc.

En programas de más de DKK 30 millones, el CD aprueba las ayudas memoria de revisiones, incluyendo decisiones sobre recomendaciones propuestas, en particular sobre la reasignación de fondos entre los componentes. En programas más pequeños, procedimientos formales para la toma de decisiones conjuntas han de asegurar que los representantes del socio y la Embajada aprueben juntos las recomendaciones.

Finalmente, al CD le incumbe procurar que todas las actividades del programa adhieran al marco estipulado en el Documento de Programa, el Convenio Intergubernamental y otros documentos legales, tales como las actas de las llamadas Consultas de Alto Nivel (*High-Level Consultations*) entre Dinamarca y el país de cooperación (realizadas al menos cada dos años). Cuando se estime necesario divergir de lo prescrito en el Documento de Programa, la decisión es tomada por el CD. No obstante, el CD no está autorizado para cambiar los objetivos generales del programa (“objetivos de desarrollo”), sino que sólo podrá recomendar cambios en los objetivos de los componentes (“objetivos inmediatos”).

Por la parte danesa, el representante de la Embajada es responsable de asegurarse de contar con el mandato para tomar las decisiones necesarias en el seno del CD.⁴³

Composición

El CD debe estar compuesto de un representante de la Embajada y representantes de las instituciones contrapartes de un nivel apropiado para asegurar que éstas sientan propiedad sobre las decisiones que tome dicha instancia. Una entidad contraparte preside el CD, mientras que la gerencia del programa actúa como secretariado del mismo. Esta división del trabajo debe estar expresada en la documentación sobre el programa y sus componentes.

⁴³ Si las decisiones del CD exceden la autoridad de la Embajada fijada en la planificación anual acordada entre la Embajada y el Ministerio de Relaciones Exteriores (VPA), la Embajada tendrá que obtener el mandato necesario de la sede del Ministerio. La Embajada podrá reasignar fondos entre los componentes de un programa sectorial hasta un límite equivalente al 10% de los desembolsos previstos para el programa en el año en cuestión. Además, cada año, la Embajada podrá asignar hasta DKK 10 millones de los llamados “fondos no asignados” de un programa (es decir, fondos contemplados en el presupuesto para fines aún por definirse). Por regla general, los “fondos no asignados” deberán gastarse en actividades nuevas dentro de componentes existentes, pero los principios para el uso de estos recursos se desprende de su respectivo Documento de Programa, así como de la nota de asignación presupuestaria presentada a la Junta Directiva de Danida (en caso de consultas, se podrá acudir al Departamento de Políticas de Cooperación [*Department for Development Policy*], udv@um.dk).

Anexo 5A – Términos de referencia para el Comité Directivo u otro organismo responsable de tomar decisiones conjuntas sobre [título del programa]⁴⁴

1. Antecedentes

El contexto que vincula al Comité Directivo (CD) al programa.

El CD es el mecanismo formal para la toma de decisiones conjuntas sobre [título del programa] entre [instituciones contraparte], la Embajada de Dinamarca en [nombre del país de cooperación], y [nombre de otros donantes, si los hubiera].

Cualquier otro antecedente que ataña al CD.

2. Mandato y ámbito de acción

[A ser adaptado al mandato y ámbito específicos descritos en el Documento de Programa y el Convenio Intergubernamental].

El CD decide sobre las prioridades generales del programa en conformidad con el Documento de Programa, el Convenio Intergubernamental y otros documentos legales. Cuando se estime necesario divergir de lo prescrito en el Documento de Programa, la decisión es tomada por el CD.⁴⁵ No obstante, el CD no está autorizado para cambiar los objetivos generales de desarrollo del programa, aunque podrá recomendar cambios en los objetivos inmediatos.

El mandato del CD abarca [aprobación de los principales instrumentos de planificación, informes de avance, planes operativos, presupuestos, informes de auditoría y decisiones sobre temas importantes de implementación, como adquisiciones, asesores técnicos, consultorías puntuales, estudios, etc.].

3. Composición

Los integrantes del CD son:

- [representantes de institución(es) contraparte(s)]
- [representante de la Embajada de Dinamarca]
- [representantes de otros donantes participantes en el programa, si corresponde]

Entre los especialistas que podrían ser invitados a participar en las reuniones están:

- [gerencia del programa]
- [otras personas con conocimientos particulares, por ejemplo de la entidad contraparte, la embajada, gerentes de componentes y asesores técnicos]

4. Las tareas específicas del CD comprenden:

- Decisiones estratégicas para mantener la coherencia entre el programa y el desarrollo del sector.

⁴⁴ Para programas con un presupuesto superior a DKK 30 millones.

⁴⁵ El representante de la Embajada es responsable de asegurarse, antes de las reuniones, que el CD cuente con el mandato para tomar las decisiones necesarias. Si las decisiones del CD exceden la autoridad de la Embajada fijada en la planificación anual acordada entre ésta y el Ministerio de Relaciones Exteriores (el llamado VPA), la Embajada tendrá que obtener el mandato necesario de la sede del Ministerio.

- Decisiones sobre divergencias del Documento de Programa.
- Aprobación de las ayudas memoria de las revisiones, asegurando el seguimiento a sus recomendaciones, incluyendo decisiones sobre reasignaciones presupuestarias propuestas entre los componentes.
- Aprobación de fechas y términos de referencia de revisiones.
- Aprobación de [planes operativos anuales y presupuestos, planes semestrales revisados y presupuestos semestrales, solicitudes semestrales de desembolso⁴⁶] presentados por la gerencia del programa.
- Monitoreo del progreso general del programa, prestando atención especial a los retrasos, problemas y “cuellos de botella” [aprobación de informes de avance y financieros, decisiones sobre actividades de seguimiento presentadas por la gerencia del programa].
- Supervisión de auditorías [aprobación de los términos de referencia para la auditoría anual, supervisión del seguimiento a las recomendaciones en el informe anual de auditoría presentado por la gerencia del programa].
- Aprobación de las descripciones de cargos de los asesores.
- Aprobación de los términos de referencia para consultorías puntuales, si corresponde.
- Decisiones sobre adquisiciones efectuadas a nivel local.

5. Procedimientos

- Las sesiones del CD serán presididas por [funcionario de mayor rango en la entidad contraparte].
- [Gerencia del programa] actuará como secretaria del CD.
- Procedimientos para la toma de decisiones conjuntas [se llega a consenso].
- Frecuencia de sesiones [por ejemplo, el CD se reúne cada tres meses, o según se necesite, pero cualquiera de sus integrantes podrá convocar a sesiones extraordinarias].
- Los avisos y procedimientos para anunciar sesiones [por ejemplo, la secretaria las convocará con al menos dos semanas de aviso. Todos los antecedentes a ser discutidos (planes/presupuestos, informes, propuestas de ajustes, etc.) serán distribuidos entre los integrantes al menos una semana antes junto con un borrador de la agenda].
- Procedimientos para dejar constancia de las decisiones [por ejemplo, la secretaria es responsable de redactar las actas de la reunión del CD, distribuyéndolas entre todos los participantes dentro de una semana luego de la sesión. El CD aprueba las actas en su sesión siguiente].

⁴⁶ Éstos y otros documentos deben ser presentados por la gerencia del programa en forma breve, concisa y ejecutiva a modo de facilitar las decisiones estratégicas del CD.

Capítulo 6 Documento de Programa

Propósito

El Documento de Programa (*Programme Document*) es la referencia clave que describe el acuerdo entre todas las partes participantes en la intervención. Expone los objetivos, estrategias, modalidades de implementación (incluyendo el presupuesto, actividades y gestión/dirección del programa), monitoreo y evaluación. A través de un Convenio Intergubernamental, el Documento de Programa adquiere vigencia jurídica, y podrá ser alterado solamente según los procedimientos acordados.

Por regla general, el Documento de Programa deberá ser elaborado en conjunto entre los socios, autoridades danesas y otros donantes en un esquema de financiamiento conjunto. No obstante, si no se dan las condiciones para una fórmula multidonante, el Documento de Programa podría delinear una intervención específicamente de la cooperación danesa, reflejando así un acuerdo limitado a los socios y las autoridades de Dinamarca.

En qué etapa del proceso

Un borrador del Documento de Programa es el producto final de las labores preparatorias, sea un programa nuevo o una fase nueva de una intervención en marcha. La versión final del documento será el resultado de la valoración subsiguiente, tal como lo describe el Capítulo 8.

Responsabilidad

La Embajada es responsable de la elaboración del borrador del Documento de Programa, y a ella le incumbe asegurar el seguimiento al Informe de Valoración (*Appraisal Report*)⁴⁷. Esto incluye incorporar las recomendaciones de la valoración en la versión final del Documento de Programa o, en caso de que la Embajada no aceptara una recomendación determinada, especificar sus razones para esto en el formato que se entrega al Jefe de Asuntos Bilaterales lo más pronto posible, y a más tardar el lunes tres semanas antes de la presentación prevista del programa a la Junta Directiva de Danida⁴⁸, es decir, al mismo tiempo que se solicita a UDV que incluya el programa en la agenda de la Junta Directiva (véase el Anexo 8A)⁴⁹. Es preferible que los socios nacionales lleven la delantera en los preparativos, asistidos por la Embajada y otros donantes eventuales.

⁴⁷ En el caso de programas de menos de DKK 30 millones, la responsabilidad de realizar la valoración varía entre países que son y que no son de cooperación programática. Las tablas 3 y 4 en la introducción permiten formarse una idea.

⁴⁸ Para programas de menos de DKK 10 millones, es común que la Embajada realice una valoración a partir de fuentes escritas (*desk appraisal*), por lo que rellenará ambas columnas de la tabla.

⁴⁹ Todos los programas de más de DKK 10 millones son presentados a la Junta Directiva de Danida. Los programas entre DKK 5 millones y 10 millones son presentados al Presidente de la Junta Directiva. En el caso de programas de menos de DKK 5 millones, la Embajada muchas veces realizará una valoración a partir de fuentes escritas (*desk appraisal*).

Contenido

El Documento de Programa es elaborado sobre la base de las labores analíticas que lo atañen, un proceso de planificación conjunta entre socios nacionales y donantes participantes, así como experiencias previas de cooperación, si las hubiera.

El formato específico del documento variará, puesto que el gobierno socio podría tener sus propias pautas, o podría existir un acuerdo entre las autoridades y varios donantes de utilizar un formato determinado.

Para las autoridades danesas, es importante que el documento contenga detalles suficientes sobre los objetivos, estrategias y desenlaces anticipados en lo que se refiere a reducción de la pobreza, así como también sobre las modalidades de implementación, incluida la relación entre insumos, resultados previstos, costo de actividades y monitoreo del progreso. La cantidad de detalle dependerá de las experiencias previas de cooperación, la capacidad de socios ejecutores, así como de los niveles esperados de estabilidad y las posibilidades para prever el contexto, las políticas, el desempeño de los socios y de otros participantes.

El Documento de Programa debe concentrarse en dar información que sirva para la toma de decisiones estratégicas sobre los contenidos y procesos programáticos. Los asuntos operativos no se detallan en el documento, pero sí podrán ser incluidos en anexos.

En el apoyo a programas sectoriales y otros programas con varios componentes, hace falta incorporar descripciones de componentes al Documento de Programa. Cuando corresponda, versiones más pormenorizadas de dichas descripciones pueden ser incluidas como anexos (véase el Capítulo 7). De todas maneras, el Documento de Programa principal debe contener la información suficiente para servir como instrumento de dirección estratégica a las autoridades danesas y a los socios nacionales.

Cuando múltiples donantes se junten para financiar un programa nacional a través de un fondo canasta, y cuando se otorgue apoyo presupuestario, el formato indicado abajo debe servir como punto de referencia en negociaciones con socios y otros donantes sobre un formato común. Cuando no pueda establecerse una fórmula conjunta, el socio no tenga un formato, y el programa implique un financiamiento directo por parte de la cooperación danesa, habrá que adherirse al formato siguiente.

Formato

- **Resumen Ejecutivo**
- **Hoja de datos básicos.** Ésta debe informar lo siguiente: país, título del programa, agencias nacionales, fecha de comienzo y duración, presupuesto programático general que detalle el aporte danés y de otros donantes, componentes del programa con presupuesto total e indicadores, así como las firmas de socio(s) nacional(es), la Embajada de Dinamarca y otros donantes.

- **Introducción.** Los acontecimientos que condujeron al Documento de Programa, apoyo previo de Dinamarca y de otros donantes al sector, aprendizajes de fases anteriores, conclusiones de las fases de identificación y de preparación (máximo una página).
- **Contexto nacional y sectorial.**⁵⁰ Esta sección se basa en resúmenes de hallazgos y conclusiones de estudios sectoriales, documentos sobre políticas, etc. (máximo 5 páginas), y abarca:
 - la significación del sector en el contexto nacional económico y social, y su importancia específica para la estrategia oficial contra la pobreza en el país;
 - políticas, legislación y programas sectoriales, y cómo se inscriben en la estrategia de combate a la pobreza;
 - instituciones clave del sector y sus mandatos fundamentales, grupos de la sociedad civil, sector privado, ONGs y otros actores;
 - planes de inversión y presupuesto para el sector, políticas fiscales, entradas tributarias y procedimientos financieros;
 - presencia de donantes, sus capacidades y mecanismos para coordinarse;
 - reformas en marcha y en vías de preparación, eficacia de políticas y programas previos y actuales;
 - temas transversales de importancia (igualdad de género, medio ambiente, democratización y respeto por los derechos humanos);
 - ámbitos prioritarios de importancia (VIH/SIDA, el sector privado, niñez y juventud, salud y derechos sexuales y reproductivos, conflictos violentos, comercio y desarrollo, pueblos indígenas y cambio climático).
- **Asistencia acordada.** Si varios donantes prevén cooperar en forma conjunta, esta sección debe describir el paquete completo de asistencia y, en lo posible, detallar los aportes de cada fuente. Si los socios nacionales y los donantes financian un programa en conjunto a través de un fondo canasta, esta sección – al igual que la subsiguiente sobre cada componente – deberá describir la intervención en su totalidad, detallando el aporte financiero de cada parte (máximo 5 páginas). Esto abarcará:
 - objetivos de desarrollo del programa (es decir, el impacto previsto al final o a largo plazo al cual el programa contribuirá), su articulación y coherencia con otras actividades del sector, con la estrategia oficial contra la pobreza y los Objetivos de Desarrollo del Milenio;
 - enfoque estratégico y metodológico;
 - un breve resumen del apoyo (su finalidad, alcance, nivel y contenidos principales); un breve resumen de la asistencia al desarrollo de capacidad⁵¹, incluyendo su justificación, rol, duración, parámetros de éxito (*benchmarks*), procedimientos para la elaboración de informes, estrategia de salida para

⁵⁰ Si bien siempre tendrá que describirse minuciosamente el contexto del programa, corresponde tratar los temas mencionados en esta sección según el carácter y la magnitud de cada programa. Para programas de menos de DKK 30 millones, y que no formen parte de un enfoque de alcance sectorial (SWAp), tal vez no vengán al caso algunos de los temas relativos a, por ejemplo, el marco macroeconómico y el presupuesto sectorial.

⁵¹ Véase “Guidance Note on Danish Support for Capacity Development” (www.amg.um.dk bajo “Technical Guidelines”) y más antecedentes en “A Results-Oriented Approach to Capacity Change” del Departamento de Evaluaciones de Danida, 2005 (www.evaluation.dk bajo “Other Reports” + “Capacity Development”)

- eventuales asesores técnicos, y cómo el programa se ciñe a principios clave de la cooperación danesa, como el de evitar bonos salariales que distorsionen el mercado laboral y el de no operar una institucionalidad paralela de gestión;
- objetivos inmediatos (es decir, los efectos concretos previstos) y alcances de cada componente;
 - articulación entre los componentes;
 - consideraciones y medidas tendientes a reducir la pobreza;
 - medidas específicas para abordar los temas transversales⁵² (eventuales planes especiales, como los de igualdad de género y de manejo ambiental, se presentan como anexo).
 - medidas específicas para abordar los ámbitos prioritarios, según corresponda.⁵³
- **Componentes.** Esta sección resume los contenidos de cada componente. Puede ser respaldada por anexos pormenorizados, pero aún así, la presente sección ha de presentar los componentes con el detalle suficiente para que el Documento de Programa sirva como instrumento adecuado de dirección a los socios nacionales y las autoridades danesas. La descripción de cada componente ha de incluir:
 - objetivos, estrategia y resumen de resultados, tipo de actividades e insumos (cabe anotar insumos tanto nacionales como de financiamiento externo, según corresponda);
 - temas de sostenibilidad y replicabilidad, incluida asistencia al desarrollo de capacidad y estrategias de salida para eventuales asesores técnicos de contratación prolongada;
 - institución ejecutora y participación del grupo meta, temas transversales y ámbitos prioritarios.
 - **Presupuesto.** El presupuesto puede incluir una partida de “fondos no asignados”, para actividades a ser identificadas después, y presupuestos marco de componentes que ya están identificados, pero que serán diseñados en detalle más adelante. Hasta un monto anual de DKK 10 millones de fondos no asignados puede ser gastado en actividades nuevas. Por consiguiente, los fondos no asignados no sirven como reserva adicional para contingencias a ser gastada en actividades existentes. Como regla general, las nuevas actividades han de pertenecer a componentes existentes, pero los principios para el uso de fondos no asignados en un programa deben especificarse en cada Documento de Programa, así como en la nota de asignación presupuestaria para la Junta Directiva de Danida.⁵⁴ El presupuesto puede incluir los fondos nacionales y de otras fuentes, además de los de Dinamarca y otros donantes, y tiene que especificar asesores técnicos, si los hubiera, y una reserva para “gastos imprevistos” (también llamada “contingencias”). El aporte de cada fuente debe ser fácil de distinguir. La presentación del presupuesto ha de contener la información siguiente:
 - el presupuesto (para todo el período programático) de cada componente desglosado por resultado⁵⁵ y, en la medida posible, también según el catálogo

⁵² Véase los requisitos para programas con costo superior a DKK 30 millones en el Anexo 1A.

⁵³ Véase los requisitos para programas con costo superior a DKK 30 millones en el Anexo 1A.

⁵⁴ En caso de consultas, se podrá acudir al Departamento de Políticas de Cooperación [*Department for Development Policy*], udv@um.dk.

⁵⁵ No se exige en el caso de apoyo presupuestario.

de cuentas de la agencia ejecutora (esto podría ser relegado a un anexo). Véase una propuesta de formato en el Anexo 6A;

- el presupuesto total para el programa y para cada componente, para el período completo de la intervención y para cada año calendario, y si es diferente, el año fiscal del país de cooperación, haciendo distinciones entre cada fuente de financiamiento. Véase una propuesta de formato en el Anexo 6B.

- **Dirección y gestión.** Esta sección describe la estructura orgánica, gerencial y directiva del programa y sus componentes. Especifica las responsabilidades de los socios nacionales, las autoridades danesas y otros donantes durante la implementación. Esto abarca descripciones de:
 - las estructuras de gestión diaria del programa y de cada componente (es decir, las organizaciones, autoridad, responsabilidades, así como tareas, composición y rol de comités directivos, etc.);
 - descripción de procedimientos formales de dirección conjunta entre los socios, la Embajada de Dinamarca y otros donantes eventuales. Si no se prevé el establecimiento de un Comité Directivo a nivel general, deberá describirse el mecanismo o proceso contemplado para la inclusión de socios pertinentes en decisiones sobre reasignaciones presupuestarias entre componentes y sobre la eventual utilización de fondos aún no asignados (sobre el Comité Directivo o instrumento similar, véase el Capítulo 5);
 - procedimientos administrativos clave;
 - procedimiento para tomar decisiones y conseguir aprobaciones en el caso de revisión y ajuste del programa y sus componentes, incluidos procedimientos y posibilidades para modificar el presupuesto.

- **Gestión financiera y adquisiciones.** Deben especificarse los procedimientos de gestión financiera y adquisiciones a nivel de programa y de componente, fundamentándose en el sistema propio del socio al respecto, con las modificaciones requeridas para asegurar prácticas correctas e impedir el desvío de fondos daneses. Esta sección también podría referirse a un anexo. La sección debe contener lo siguiente:
 - procedimientos para fijar presupuestos, la articulación con procesos y procedimientos presupuestarios nacionales/institucionales;
 - procedimientos para la transferencia de fondos de los donantes, procedimientos para gestionar el flujo de liquidez;
 - procedimientos para la autorización de desembolsos y ejecución presupuestaria;
 - procedimientos y principios de contabilidad y registro contable;
 - seguimiento presupuestario e informes financieros, tanto para donantes como para autoridades nacionales;
 - procedimientos para adquisiciones;
 - procedimientos de auditoría.

- **Monitoreo, informes, revisiones y evaluación.** Esta sección describe lo siguiente:
 - la estructura orgánica del sistema de monitoreo, incluida una presentación clara de cómo se dividen las responsabilidades de los diversos elementos del

sistema, así como del seguimiento a la información que éste arroje (cabe justificarlo si el sistema de monitoreo no se basase en una colaboración entre los socios, la Embajada de Dinamarca y otros donantes);

- articulación con la estrategia oficial contra la pobreza, los Objetivos de Desarrollo del Milenio así como las metas e indicadores nacionales para el sector;
 - indicadores de resultado, desenlace (*outcome*) e impacto con metas respectivas (si los indicadores a nivel de desenlace e impacto no son nacionales, tiene que ser justificado);
 - el sistema para la elaboración de informes del programa y de sus componentes (si este sistema no se realiza en conjunto con otras partes en el programa, tiene que ser justificado);
 - el rol de las revisiones (si éstas no se realizan en conjunto con otros donantes, tiene que ser justificado);
 - fuentes principales de los datos para el monitoreo, incluidos los de línea base (diagnóstico inicial);
 - monitoreo de temas transversales;
 - monitoreo de ámbitos prioritarios, según corresponda;
 - monitoreo de riesgos y supuestos;
 - cronograma para los principales instrumentos de monitoreo, incluidas las actividades de informes y revisión, así como las evaluaciones previstas (en una presentación gráfica).
- **Valoración de supuestos y riesgos principales.** Esta sección examina los factores clave, explicita supuestos importantes y describe condiciones cuya imposición podría considerarse, ya sea durante la implementación o antes de proceder a determinados elementos de cooperación. Cabe anunciar un plan para la mitigación de riesgos, indicando claramente las responsabilidades de seguimiento, junto con los pasos a dar si las condiciones no se cumplieran (máximo 3-5 páginas). La valoración de supuestos y riesgos clave abarca:
 - el compromiso y la participación potencial de actores en el sector, incluidas áreas eventuales en las que existan opiniones divergentes o desacuerdo;
 - fórmulas institucionales del programa (si integra a varias instituciones contrapartes, se hace un análisis más detallado de los riesgos y supuestos);
 - factores a nivel nacional y sectorial (condiciones macroeconómicas, panorama político en general, marco nacional para el sector, situación presupuestaria del sector);
 - temas relativos a la rendición de cuentas (en términos financieros, políticos, administrativos y de adquisiciones a nivel local);
 - temas de sostenibilidad, replicabilidad y desarrollo de capacidad (en términos financieros, políticos, administrativos y de adquisiciones a nivel local);
 - riesgos y supuestos asociados con el logro de los objetivos del programa;
 - riesgos y supuestos asociados con cada componente.
 - **Plan de Implementación,** especificando el alcance y las actividades de una eventual fase de arranque. Este cronograma debe entregar una idea general de las principales actividades de los componentes en el transcurso del período programático. Planes anuales detallados han de ser elaborados por la gerencia de

cada componente. El Plan de Implementación será examinado y posiblemente modificado con ocasión de las revisiones.

Anexos:

- Descripciones de componentes.
- Descripciones detalladas de los temas de gestión, dirección y manejo financiero, según se requiera.
- El presupuesto (para el período programático completo) de cada componente, desglosado por resultado (si esto no se encuentra en el texto principal del documento). Véase una propuesta de formato en el Anexo 6A.
- El presupuesto total para el programa y para cada componente, para el período programático en su totalidad y para cada año calendario (si esto no se encuentra en el texto principal del documento). Véase una propuesta de formato en el Anexo 6B.
- Descripciones de cargos/términos de referencia para los eventuales asesores técnicos de contratación prolongada.
- Eventuales planes de igualdad de género, de manejo ambiental y otras medidas especiales para asegurar la atención a los temas transversales y ámbitos prioritarios.
- Otra información estimada necesaria para la adecuada toma de decisiones y/o gestión del programa.

Anexo 6A Propuesta de formato para presentación de presupuesto desglosado por resultado⁵⁶

Componentes	Presupuesto en millones de DKK
Componente A <i>Objetivo inmediato</i>	
Subcomponente A.1	
Resultado A.1.1	
Resultado A.1.2	
Resultado A.1.3	
Subcomponente A.2	
Resultado A.2.1.	
Resultado A.2.2.	
Resultado A.2.3.	
Gastos imprevistos	
Componente B <i>Objetivo inmediato</i>	
Subcomponente B.1.	
Resultado B.1.1.	
Resultado B.1.2.	
Resultado B.1.3.	
Subcomponente B.2.	
Resultado B.2.1.	
Resultado B.2.2.	
Resultado B.2.3.	
Gastos imprevistos	
Asistencia técnica	
Subtotal	
Fondos no asignados	
Otros gastos (revisiones, etc.)	
Gastos imprevistos	
Total	

⁵⁶ En esta versión, los “resultados” (del inglés *outputs*) han de ser agregados, generalmente hasta que su número no exceda cinco por subcomponente. Más detalle puede entregarse en las descripciones de componentes, las que también exigen detallar los precios unitarios utilizados.

Anexo 6B Propuesta de formato para presupuesto programático desglosado por componente y año calendario⁵⁷

	2006	2007	2008	2009	2010	Total
Componente A						
- Dinamarca						
- Socios						
- Otros						
Componente B						
- Dinamarca						
- Socios						
- Otros						
Componente C						
- Dinamarca						
- Socios						
- Otros						
Asistencia técnica						
- Dinamarca						
- Otros						
Subtotal						
Fondos no asignados						
Otros gastos (revisiones, etc.)						
Gastos imprevistos						
Total						

⁵⁷ Si el año calendario difiere del año fiscal del socio, también hay que presentar el presupuesto según éste último.

Capítulo 7 Descripción de Componente

Propósito

Una Descripción de Componente delinea los objetivos y contenidos de un elemento en el programa que por su tamaño, complejidad y otras razones merece una profundización. El documento especifica lo acordado entre todas las partes en el componente.

En qué etapa del proceso

Una descripción de componente se prepara al mismo tiempo que el Documento de Programa, referido al programa del cual el componente forma parte; o bien puede ser elaborada más adelante, utilizándola para presentar un componente nuevo o modificado de programas en marcha a las autoridades de asignación presupuestaria.

El borrador de la Descripción de Componente es el producto final de los preparativos a nivel de componente, sea para un programa nuevo o para una fase nueva de un programa en curso, para un componente nuevo o significativamente modificado en un programa en curso. La versión final de la Descripción de Componente saldrá luego de la valoración subsiguiente descrita en el Capítulo 8.

Responsabilidad

La Embajada es responsable de la elaboración del borrador y (en base a las recomendaciones de la valoración) de la versión final de la Descripción de Componente. Es preferible que los socios nacionales lleven la delantera en los preparativos, asistidos por la Embajada y otros donantes participantes.

Formato

El nivel de detalle en una Descripción de Componente depende de la duración y naturaleza de la cooperación. Consecuentemente, el apoyo a las inversiones en infraestructura podrían ser altamente detalladas si ya están finalizadas las especificaciones técnicas y los estudios de factibilidad, pero no así (y con un enfoque distinto) si el componente es descrito en una etapa menos avanzada del proceso, en la que aún están por determinarse estos pormenores.

- **Resumen Ejecutivo**
- **Hoja de datos básicos.** Ésta deberá informar lo siguiente: país, título del programa, título del componente, agencias nacionales, fecha de comienzo y duración, presupuesto general del componente que distingue entre el aporte danés y de otros donantes, componentes del programa con presupuesto total e indicadores, así como las firmas de socio(s) nacional(es) y donantes.
- **Introducción.** Los acontecimientos que condujeron a la formulación del componente, apoyo previo de Dinamarca y de otros donantes, conclusiones de las actividades de identificación y de preparación.
- **Descripción del componente en cuestión:**

- un breve resumen del componente (su finalidad, alcance y nivel del apoyo, contenidos principales);
 - objetivos inmediatos (es decir, los efectos concretos previstos) y su vínculo con objetivos generales de desarrollo (incluida su articulación con la estrategia oficial contra la pobreza y los Objetivos de Desarrollo del Milenio);
 - la estrategia que guía el accionar del componente;
 - resultado(s) previsto(s);
 - actividades;
 - insumos y presupuestos desglosados por aportes de socios nacionales, Dinamarca y otros donantes (presupuesto detallado en anexo separado);
 - la atención prestada a los temas transversales y ámbitos prioritarios debe ser incorporada (“transversalizada”) en los objetivos, resultados y actividades. Se hace referencia a los eventuales planes detallados para el manejo de temas transversales, los que son incluidos como anexos.
- **Presupuesto.** El presupuesto puede contemplar una reserva no asignada para actividades a ser identificadas más adelante. Hasta un monto anual de DKK 10 millones de fondos programáticos no asignados puede ser gastado en actividades nuevas. Por consiguiente, los fondos no asignados no sirven como reserva adicional para contingencias a ser gastada en actividades existentes. Los principios para el uso de fondos no asignados en un programa deben especificarse en cada Documento de Programa, así como en la nota de asignación presupuestaria para la Junta Directiva de Danida.⁵⁸ El presupuesto puede incluir los fondos nacionales y de otras fuentes, además de los de Dinamarca y otros donantes, y tiene que especificar el costo de asesores técnicos. El aporte de cada fuente debe ser fácil de distinguir. La presentación del presupuesto ha de contener la información siguiente:
 - el presupuesto detallado (para todo el período programático) del componente desglosado por resultado y, en la medida posible, también según el catálogo de cuentas de la agencia ejecutora (esto podría ser relegado a un anexo). Véase el Anexo 6A para inspiración;
 - el presupuesto total para el componente, para el período completo del programa y para cada año calendario, y si es diferente, el año fiscal del país de cooperación, haciendo distinciones entre cada fuente de financiamiento. Véase el Anexo 6B para inspiración;
 - una lista de los principales precios unitarios utilizados en la elaboración del presupuesto.
 - **Dirección y gestión**
 - la dirección y gestión del componente (es decir, organización(es), autoridad, responsabilidades, tareas, Comité Directivo u organismo similar, etc.);
 - procedimientos para planificar y presupuestar la implementación, y cuando corresponda, para licitaciones y contrataciones;

⁵⁸ En caso de consultas, se podrá acudir al Departamento de Políticas de Cooperación [*Department for Development Policy*], udv@um.dk.

- procedimientos para tomar decisiones y conseguir aprobaciones en el caso de revisión y ajuste del componente, incluidos procedimientos y posibilidades para modificar el presupuesto.
- **Gestión financiera y adquisiciones.** Deben presentarse los procedimientos de gestión financiera y adquisiciones a nivel de programa y de componente, fundamentándose en el sistema propio del socio al respecto, con las modificaciones requeridas para asegurar prácticas correctas e impedir el desvío de fondos daneses. Esta sección también podría referirse a un anexo. La sección debe contener lo siguiente:
 - procedimientos para fijar presupuestos, la articulación con procesos y procedimientos presupuestarios nacionales/institucionales;
 - procedimientos para la transferencia de fondos de los donantes, procedimientos para gestionar el flujo de liquidez;
 - procedimientos para la autorización de desembolsos y ejecución presupuestaria;
 - procedimientos y principios de contabilidad y registro contable;
 - seguimiento presupuestario e informes financieros, tanto para donantes como para autoridades nacionales;
 - procedimientos para adquisiciones;
 - procedimientos de auditoría.
- **Monitoreo, informes, revisiones y evaluación.** Esta sección deberá describir lo siguiente:
 - la estructura orgánica del sistema de monitoreo, incluida una descripción clara de cómo se dividen las responsabilidades de los diversos elementos del sistema, así como del seguimiento a la información que éste arroje (cabe justificarlo si el sistema de monitoreo no se basase en una colaboración entre los socios, la Embajada de Dinamarca y otros donantes);
 - articulación con la estrategia oficial contra la pobreza, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, así como las metas e indicadores nacionales para el sector;
 - indicadores de resultado, desenlace e impacto con metas respectivas (si los indicadores a nivel de desenlace e impacto no son nacionales, tiene que ser justificado);
 - el sistema para la elaboración de informes (si éste no está organizado en conjunto con otras partes en el componente, tiene que ser justificado);
 - el rol de las revisiones (si éstas no se realizan en conjunto con otros donantes, tiene que ser justificado);
 - fuentes principales de los datos para el monitoreo, incluidos los de línea base (diagnóstico inicial);
 - monitoreo de temas transversales;
 - monitoreo de ámbitos prioritarios, según corresponda;
 - monitoreo de riesgos y supuestos;
 - cronograma para los principales instrumentos de monitoreo, incluidas las actividades de informes y revisión (en una presentación gráfica).

- **Valoración de supuestos y riesgos principales.** Esta sección examina los factores clave, explicita supuestos importantes y describe condiciones cuya imposición podría considerarse, ya sea durante la implementación o antes de proceder a determinados elementos de cooperación. Cabe anunciar un plan para la mitigación de riesgos, indicando claramente las responsabilidades de seguimiento, junto con los pasos a dar si las condiciones no se cumplieran. La valoración abarca:
 - el compromiso y la participación de actores clave, incluidas áreas eventuales en las que existan opiniones divergentes o desacuerdo;
 - fórmulas institucionales del componente (si integra a varias instituciones contrapartes, se hace un análisis más detallado de los riesgos y supuestos);
 - temas relativos a la rendición de cuentas (en términos financieros, políticos, administrativos y de adquisiciones a nivel local);
 - temas de sostenibilidad, replicabilidad y desarrollo de capacidad (en términos financieros, políticos, administrativos y de adquisiciones a nivel local).

- **Plan de implementación del componente.** El nivel de detalle en este cronograma, reproducido en una presentación gráfica, sólo debe fundamentar la toma de decisiones, no la ejecución diaria. Ha de incluir:
 - las principales actividades del componente, incluidas aquellas relativas a los temas transversales y ámbitos prioritarios;
 - los parámetros de éxito (*benchmarks*), hitos (*milestones*) y responsabilidades de Dinamarca, otros donantes y socios, incluidas las actividades de monitoreo y revisión, sesiones del Comité Directivo, etc. (véase también el Capítulo 13, Plan de Acción para el Proceso);
 - el apoyo al desarrollo de capacidad, incluidas las necesidades de capacitación y eventual dotación de asesores técnicos.

- **Anexo**
 - Organigrama.
 - Presupuesto detallado del componente desglosado por resultado (si esto no se encuentra en el texto principal del documento). Véase el Anexo 6A para inspiración.
 - Presupuesto total del componente, para el período programático en su totalidad y para cada año calendario (si esto no se encuentra en el texto principal del documento). Véase el Anexo 6B para inspiración.
 - Descripciones detalladas de los temas de gestión, dirección y manejo financiero, según se requiera.
 - Descripciones de cargos/términos de referencia para los eventuales asesores técnicos de contratación prolongada.
 - Eventuales planes de manejo ambiental y otras medidas especiales para asegurar la atención a los temas transversales y ámbitos prioritarios.
 - Otra información estimada necesaria para la adecuada toma de decisiones y/o gestión del componente.

Capítulo 8 Valoración

Propósito

La valoración (*appraisal*) se propone asegurar la calidad en una etapa avanzada del proceso preparatorio de un programa o de un componente, aunque lo suficientemente temprano para que las recomendaciones que se produzcan puedan tomarse en cuenta en el diseño final de los documentos de programa y componentes. Una valoración entrega el fundamento para la decisión de los donantes de financiar o no un programa. Por consiguiente, este ejercicio es “propiedad” de los donantes, pero normalmente los socios participan en él.

Es preferible que las valoraciones sean realizadas en conjunto con otros donantes, en reemplazo de las que efectúa Dinamarca por su cuenta. Si existen otros procedimientos para asegurar la calidad en el examen de un Documento de Programa elaborado en conjunto con otros donantes, Dinamarca debe participar en ellos siempre que sea factible, absteniéndose de realizar valoraciones por separado.

La descripción a continuación – sobre el momento y la responsabilidad de las valoraciones y sobre el contenido del informe – se refiere a una situación en la que Dinamarca asume una valoración por cuenta propia. En el caso de valoraciones conjuntas, los temas y formatos de informes tendrán que ser negociados con los socios y otros donantes, y lo que sigue abajo servirá como punto de referencia para tales discusiones.

En qué etapa del proceso

La valoración es realizada unos seis a nueve meses antes de presentar un programa a la Junta Directiva de Danida,⁵⁹ terminándola con tiempo para incorporar debidamente las recomendaciones que de ella emanen.

Responsabilidad

El Servicio de Asesoría Técnica (TAS) está a cargo de las valoraciones de todos los programas con un costo total superior a DKK 30 millones, mientras que en el caso de programas de menos de DKK 30 millones, la responsabilidad de este ejercicio varía entre programas que son y que no son de cooperación programática.⁶⁰ Cuando la pericia técnica requerida esté disponible en la Embajada o cuando existan otras razones válidas, podría acordarse en el VPA (planificación anual acordada entre la Embajada y el Ministerio) que la Embajada asuma responsabilidad de valoraciones que no sean de programas sectoriales. Antes de que el equipo de valoración abandone el país de cooperación, debe presentar un informe borrador a la Embajada, mientras que la versión final del Informe de Valoración será entregada a más tardar 14 días después.

⁵⁹ Cabe destacar que los sistemas de compromiso financiero introducidos el 1 de enero de 2006 contemplan que un programa cuya presentación a las autoridades de asignación presupuestaria está prevista antes del 31 de diciembre normalmente debe ser valorado a más tardar el 31 de marzo ese mismo año.

⁶⁰ En países sin cooperación programática, TAS es responsable de valorar programas de más de DKK 10 millones, mientras que en países de cooperación programática, la Embajada es responsable de valorar programas de menos de DKK 30 millones. Los componentes de apoyo a programas sectoriales con un presupuesto de más de DKK 30 millones deben ser valorados por TAS. Para más detalles sobre la división de responsabilidades entre la Embajada y la sede del Ministerio de Relaciones Exteriores, véase “Organisation Manual for the Management of Danish Development Cooperation”.

Este último incluye la tabla en el Anexo 8A que especifica las recomendaciones (la segunda columna será completada por el Jefe de Equipo de TAS⁶¹).

La Embajada asume plena responsabilidad del seguimiento al Informe de Valoración, incluidos los estudios que eventualmente se requieran antes de presentar el programa a la Junta Directiva de Danida. Las recomendaciones son tomadas en cuenta en la versión final del Documento de Programa, o si la Embajada opta por rechazar alguna recomendación, tiene que informar sus razones. Esto se hace en el Anexo 8A (tercera columna), el que la Embajada remite al Jefe de Asuntos Bilaterales lo más pronto posible, y a más tardar el lunes tres semanas antes de la presentación prevista del programa a la Junta Directiva de Danida⁶², es decir, al mismo tiempo que se solicita a UDV que incluya el programa en la agenda de la Junta Directiva.

Con miras a asegurar un examen imparcial del programa previsto, las personas involucradas en la identificación y preparación del programa están excluidas de participar en las labores de la valoración.

Contenido

El Informe de Valoración (*Appraisal Report*) es un breve documento gerencial (alrededor de 10-15 páginas, sin contar los anexos) que examina el borrador del Documento de Programa y los documentos complementarios sobre sus componentes (véase abajo sobre requisitos mínimos de documentación). El informe debe:

- juzgar la calidad del proceso preparatorio en vista de las presentes pautas, así como la agenda internacional de apropiación, alineación y armonización;
- evaluar los análisis realizados y el apoyo propuesto en vista de las presentes pautas, y otras partes de interés, entre los documentos que abordan la cooperación internacional de Dinamarca (en el sitio www.amg.um.dk, incluidas las estrategias para los temas transversales y los ámbitos prioritarios, según corresponda⁶³), criterios técnicos para el caso, etc.;
- juzgar la calidad del programa propuesto en vista de la agenda internacional de apropiación, alineación y armonización;
- claramente indicar si los riesgos asociados con el programa son aceptables, y si el borrador del Documento de Programa contempla las correspondientes medidas mitigadoras.

Además, la valoración ha de estimar si se han tomado en cuenta las recomendaciones emitidas por el Comité de Programas. El informe debe especificar los preparativos adicionales que se requieran antes de presentar el programa (y sus componentes) a las autoridades competentes para su aprobación.

⁶¹ En todas las valoraciones realizadas en forma separada por Dinamarca y con la participación de TAS, un representante de TAS será Jefe de Equipo. En aquellas que se llevan a cabo en conjunto con otros donantes, TAS no necesariamente liderará el equipo. En este último caso, el representante de TAS firmará el Anexo 8A.

⁶² Para programas de menos de DKK 10 millones, es común que la Embajada realice una valoración a partir de fuentes escritas (*desk appraisal*), por lo que rellenará ambas columnas de la tabla.

⁶³ Véase el Anexo 1A.

La valoración puede basarse solamente en fuentes escritas (*desk appraisal*) o incluir visitas en terreno.

Para que la valoración sea un aporte útil en el proceso preparatorio, la documentación a ser entregada al equipo de valoración debe abarcar lo siguiente:

- Un borrador del Documento de Programa que haya sido ampliamente consultado con los socios nacionales.
- Si corresponde, borradores de los documentos de componentes que hayan sido ampliamente consultados con los socios.
- Si corresponde, documentos preparatorios, como informes de identificación, estudios de factibilidad, etc.
- Toda documentación de importancia, sea de fuentes nacionales o de otros donantes, análisis conjuntos de donantes y gobierno nacional, etc.

La valoración se concentrará en tres aspectos clave que deben estructurar el informe resultante⁶⁴:

1. Proceso preparatorio

- La valoración incluirá una evaluación de los contenidos y la calidad del proceso preparatorio, es decir, si se han elaborado los análisis necesarios, si la calidad de éstos es satisfactoria, si se ha consultado y hecho participar adecuadamente a actores clave y a representantes del grupo meta. Asimismo, la valoración examina si existe un equilibrio adecuado entre la profundidad y la duración de los preparativos, incluidos los requisitos de más labor analítica y diagnóstica. Se averigua si están definidos hitos (*milestones*) claros a ser alcanzados antes de que se otorgue financiamiento para actividades determinadas.

2. El programa o componente en el contexto nacional y sectorial. Esta sección debe indagar en lo siguiente:

- la pertinencia del programa al considerar el contexto nacional y sectorial (marco nacional de políticas, tales como la estrategia oficial contra la pobreza, políticas y reformas sectoriales, otras reformas bajo ejecución o preparación), el marco legal, condiciones macroeconómicas, la situación presupuestaria del sector);
- la idoneidad de la asistencia en vista de la capacidad de los socios nacionales, incluida la necesidad de los asesores técnicos propuestos, los canales de mando sugeridos y el realismo de las estrategias de salida previstas⁶⁵;
- el nivel de armonización de la intervención propuesta con la asistencia de otros donantes, así como la existencia y eventual eficacia de coordinación entre los donantes en el campo en cuestión;
- la atención que preste el programa a las experiencias previas de la cooperación danesa en el sector en cuestión.

⁶⁴ En valoraciones conjuntas, el formato del informe será determinado junto con el socio (o los socios) y demás donantes. En este caso, el formato reproducido abajo sólo servirá como punto de referencia en discusiones entre socios y donantes sobre un formato común.

⁶⁵ Véase “Guidance Note on Danish Support for Capacity Development” (www.amg.um.dk bajo “Technical Guidelines”) y “Technical Assistance in Danish Bilateral Aid – A Policy Paper” (se prevé una actualización a finales de 2007, véase www.amg.um.dk bajo “Policies and Strategies”).

3. El programa y/o los componentes. Esta sección ha de estimar lo siguiente:

- el compromiso con el programa por parte de los socios y actores principales;
- la compatibilidad del programa con los objetivos y políticas de la cooperación internacional de Dinamarca, incluido el aporte del programa al combate a la pobreza, a los temas transversales, el combate al VIH/SIDA y otros ámbitos prioritarios, según corresponda⁶⁶ (con una evaluación del seguimiento hecho al plan continuo para la igualdad de género y la nota de chequeo ambiental, por ejemplo mediante un plan de manejo ambiental y/u otros preparativos realizados);
- las consideraciones estratégicas que han guiado el diseño del programa propuesto, incluidas aquellas tendientes a focalizar bien la cooperación y evitar una institucionalidad compleja;
- la factibilidad social y técnica del programa;
- la eficacia y eficiencia esperadas de la cooperación, tomando en cuenta el tiempo, insumos, resultados y limitaciones;
- la sostenibilidad del desenlace (*outcome*) esperado del programa;
- la dirección y gestión del programa junto con un análisis institucional que fundamente la estructura orgánica propuesta;
- la idoneidad del sistema propuesto de gestión financiera y adquisiciones;
- la idoneidad del sistema de monitoreo esbozado (estimando también si los objetivos están definidos con claridad);
- la ausencia de distorsiones significativas causadas por el apoyo en cuanto a la gobernabilidad, incentivos para funcionarios públicos, mecanismos de mercado, etc.;
- los supuestos, riesgos y condiciones previas, es decir, si éstos han sido suficientemente analizados y si están contempladas las medidas mitigadoras correspondientes.

Finalmente, el Informe de Valoración debe comentar el PAP propuesto para lo que resta del proceso preparatorio, emitiendo recomendaciones relativas a cada uno de los aspectos clave arriba citados. Las recomendaciones han de ser incorporadas en la tabla presentada en el Anexo 8A.

⁶⁶ Véase el Anexo 1A.

Anexo 8 A: Recomendaciones del Informe de Valoración

El Informe de Valoración ha de incluir una tabla que especifique las recomendaciones sobre preparativos adicionales del programa o componente (segunda columna). Las recomendaciones abordarán los temas clave listados abajo (1-12). La tabla será firmada por el Jefe de Equipo/representante de TAS⁶⁷, llegando a manos de la Embajada a más tardar 14 días después de que el equipo abandone el país de cooperación.

La tercera columna es rellenada por la Embajada luego de elaborar la versión final del Documento de Programa, y la tabla debe ser remitida al Jefe de Asuntos Bilaterales lo más pronto posible, y a más tardar el lunes tres semanas antes de la presentación prevista del programa a la Junta Directiva de Danida⁶⁸, es decir, al mismo tiempo que se solicita a UDV que incluya el programa en la agenda de la Junta Directiva

Título del programa	
Número de expediente	
Fecha del Informe de Valoración	
Fecha de reunión de la Junta Directiva de Danida	
Resumen de recomendaciones no seguidas, si las hubiera (a ser completado por la Embajada al remitir la tabla al Jefe de Asuntos Bilaterales)	

Recomendaciones de la valoración y seguimiento por parte de la Embajada

Temas clave	Recomendación de la valoración	Seguimiento de la Embajada
1. Contexto nacional y sectorial (marco nacional de políticas, tal como la estrategia contra la pobreza, políticas y reformas sectoriales).	1.1.	1.1.
	1.2.	1.2.
2. Objetivo de desarrollo, objetivos inmediatos de componentes y presupuesto general del programa.	2.1.	2.1.
	2.2.	2.2.

⁶⁷ En programas de más de DKK 30 millones, sean éstos en países con o sin cooperación programática, así como en programas de más de DKK 10 millones en países sin cooperación programática, TAS rellenará la segunda columna. En programas de más de DKK 10 millones, pero menos de DKK 30 millones en países de cooperación programática, consultores externos rellenarán la segunda columna. En el caso de programas de menos de DKK 10 millones, la Embajada muchas veces recurrirá a una valoración a partir de fuentes escritas, por lo que rellenará ambas columnas de la tabla.

⁶⁸ Para programas de menos de DKK 10 millones, es común que la Embajada realice una valoración a partir de fuentes escritas (*desk appraisal*), por lo que rellenará ambas columnas de la tabla.

3. Alineación del programa con marco nacional de políticas y armonización con esfuerzos de otros donantes.	3.1.	3.1.
	3.2.	3.2.
4. Temas transversales, VIH/SIDA y otros ámbitos prioritarios según corresponda, incluido un seguimiento al plan continuo para la igualdad de género y la nota de chequeo ambiental.	4.1.	4.1.
	4.2.	4.2.
5. Componentes y asignaciones presupuestarias en vista de actividades planificadas.	5.1.	5.1.
	5.2.	5.2.
6. Gestión del programa, incluido el rol del Comité Directivo (u organismo similar), gestión financiera, flujo de fondos, informes financieros, adquisiciones, etc.	6.1.	6.1.
	6.2.	6.2.
7. Esbozo del sistema de monitoreo (incluida la articulación con estrategia contra la pobreza y con metas e indicadores del sector, una idea de la división de responsabilidades entre las partes).	7.1.	7.1.
	7.2.	7.2.
8. El análisis institucional realizado y la necesidad de apoyo al desarrollo de capacidades, incluida la justificación de eventuales asesores técnicos.	8.1.	8.1.
	8.2.	8.2.
9. Riesgos y supuestos respecto al programa y cada componente, incluido un plan para la mitigación de riesgos.	9.1.	9.1.
	9.2.	9.2.
10. La medida en que las recomendaciones del	10.1.	10.1.

Comité de Programas se han tomado en cuenta en los documentos disponibles.	10.2.	10.2.
11. Otras recomendaciones	11.1.	11.1.
	11.2.	11.2.
12. El PAP sobre los preparativos por delante, especificando qué deberá completarse antes de presentar el programa a las autoridades de asignación presupuestaria (fechas, responsabilidades, productos).	12.1.	12.1.
	12.2.	12.2.

El/la abajo firmante confirma que los temas arriba listados en la primera columna han sido adecuadamente abordados en el marco de la valoración (*appraisal*), y que las recomendaciones indicadas en la segunda columna han sido entregadas por el equipo de valoración.

Lugar: Fecha: Firma:
Jefe de Equipo/representante de TAS

El/la abajo firmante confirma que la Embajada ha tomado las medidas de seguimiento listadas en la tercera columna. Si alguna recomendación hubiera sido rechazada, las razones que lo fundamentan están indicadas en la tabla o en las notas adjuntas.

Lugar: Fecha: Firma:
Embajador/Jefe de Representación

Capítulo 9 Informe de Arranque

Propósito

Todos los programas nuevos con un costo total superior a DKK 30 millones deben abrir formalmente con una fase de arranque, pero también podría ocurrir en la nueva fase de un programa en curso.

La fase de arranque permite que la gerencia del programa determine con más detalle el primer Plan Operativo Anual, el sistema de monitoreo y los procedimientos para la gestión adecuada de actividades, si esto no se hubiese hecho con anterioridad. Si bien el mandato y la composición del Comité Directivo⁶⁹ han de estar definidos antes de comenzar la implementación del programa, quedando registrados en el Documento de Programa y el Convenio Intergubernamental, los términos de referencia exactos para el Comité Directivo u organismo similar deberán ser desarrollados en el transcurso de la fase de arranque a modo de asegurar que su mandato y sus procedimientos sean bien comprendidos por todos sus integrantes (véase el Capítulo 5).

La fase de arranque no debe compensar una planificación programática poco eficaz en la fase preparatoria. Las decisiones sobre cambios en el Documento de Programa son tomadas por el Comité Directivo u organismo similar (los objetivos de desarrollo no podrán ser modificados, mientras que cambios en los objetivos inmediatos de componentes sólo podrán ser recomendados).

En qué etapa del proceso

La fase de arranque comienza con la aprobación del Convenio Intergubernamental. Su duración estará definida en el Documento de Programa, llegando hasta 6 meses.

El producto final de una fase de arranque es un informe a ser entregado al Comité Directivo u organismo similar para su aprobación.

Responsabilidad

La gerencia nacional del programa es responsable de elaborar el Informe de Arranque y de remitirlo al Comité Directivo u organismo similar.

Contenido

El Informe de Arranque, con un máximo de 15 páginas además de anexos eventuales, incluye un Plan Operativo Anual (véase el Capítulo 10), un detallado presupuesto desglosado por actividad, así como una lista de resultados, actividades e insumos previstos durante el primer año de implementación, con detalles sobre el sistema de monitoreo del programa (el Informe de Arranque no podrá ser aprobado hasta que el sistema de monitoreo se encuentre plenamente diseñado).

Asimismo, el Informe de Arranque presentará una clara división de responsabilidades entre los diversos actores participantes en la implementación del programa.

⁶⁹ A continuación, el término Comité Directivo (CD) es utilizado para referirse a los múltiples organismos que sirven al propósito de asegurar la dirección conjunta entre el socio y los donantes.

Un manual de contabilidad debe ser elaborado al comienzo de un nuevo programa, y tendrá que ser revisado en una nueva fase de un programa en curso. Una copia del Manual de Contabilidad será adjuntada al Informe de Arranque.⁷⁰

Tabla 9.1: Pautas para la elaboración del Informe de Arranque

A menos que exista otro acuerdo entre las partes en cooperación, el Informe de Arranque debe contener los puntos siguientes:

1. Resumen Ejecutivo (máximo 2 páginas).	Un resumen de los puntos 2-6 abajo detallados.
2. Descripción y comentarios sobre el Plan Operativo Anual (máximo 5 páginas).	Incluye el Plan Operativo Anual (véase el Capítulo 10) que detalla los resultados previstos, actividades e insumos durante el primer año del programa.
3. Presentación y comentarios respecto al presupuesto desglosado por actividades ⁷¹ durante el primer año de implementación (máximo 3 páginas).	Incluye el presupuesto desglosado por actividades y comentarios sobre las metas fijadas y costos proyectados.
5. Diseño final del sistema de monitoreo (máximo 3 páginas).	Incluye detalles de la división de responsabilidades y una línea base (diagnóstico inicial) para los indicadores identificados a todos los niveles.
6. Plan de Acción para el Proceso (PAP).	Si se estima necesario, se indican las actividades específicas de importancia en un PAP.
7. Otros comentarios, si los hubiera.	Podrían ser los ajustes propuestos de actividades que requieran la aprobación del Comité Directivo.
8. Documentos adjuntos.	

⁷⁰ Para más detalles, véase “Directrices para la Gestión Financiera” (en www.amg.um.dk bajo “Technical Guidelines”).

⁷¹ Esto no se aplica al apoyo presupuestario.

Capítulo 10 Plan Operativo y Presupuesto Anual

Propósito

El Plan Operativo Anual y su presupuesto correspondiente deben facilitar que el Comité Directivo u organismo similar tome decisiones sobre modificaciones o ajustes del programa. Además, fundamentan el monitoreo y la elaboración de informes sobre el progreso del programa.

En qué etapa del proceso

El proceso de planificación anual debe estar alineado con – o plenamente integrado a – los ciclos institucionales de planificación de las entidades contrapartes responsables de ejecutar el programa. En el caso de entidades gubernamentales, la planificación suele estar vinculada al proceso de preparación del presupuesto nacional.

Responsabilidad

La gerencia del programa es responsable de elaborar los planes anuales operativos, planes anuales de adquisiciones, y presupuestos anuales para el programa en su totalidad, mientras que los mismos documentos referidos a cada componente han de ser preparados por el socio nacional responsable del componente en cuestión.

Los borradores de planes operativos anuales, planes anuales de adquisiciones y presupuestos anuales, a nivel tanto de programa como de componente, son examinados por la revisión sectorial o del programa, pero son aprobados por el Comité Directivo u organismo similar. Los planes operativos y presupuestos normalmente tienen que contar con el visto bueno de las autoridades nacionales competentes (por ejemplo, deben enmarcarse en el presupuesto nacional y en los planes nacionales de inversión). Dada la diversidad de plazos y cronogramas, es comprensible si cuesta satisfacer la totalidad de inquietudes.

Contenido

Se busca que la elaboración de un Plan Operativo Anual no sea concebida como algo rígidamente vinculado a un programa de financiamiento danés. El principio de apoyar a nivel sectorial persigue que la cooperación de Dinamarca se inscriba como parte integral de las actividades institucionales de los socios, en vez de constituirse en componentes o actividades “daneses” por separado. Por consiguiente, las actividades financiadas parcial o plenamente por Dinamarca deben conformar un elemento subordinado al plan institucional en su totalidad (por ejemplo, si Dinamarca apoya las labores de sensibilización por parte de una agencia ambiental, tales actividades serían planificadas y discutidas en el marco de las prioridades generales de dicha agencia). Asimismo, la porción del presupuesto financiada por Dinamarca es presentada como parte del presupuesto total de la institución contraparte. El presupuesto financiado por Dinamarca estará desglosado según las partidas presupuestarias aprobadas en el Documento de Programa y/o de Componente, las que a su vez estarán plenamente armonizadas con las partidas presupuestarias utilizadas por la entidad contraparte.

En el caso frecuente de un programa con componentes a ser implementados por socios diversos, esto implica que el “Plan Operativo y Presupuesto Programático” comprende la suma de varios elementos de planes y presupuestos institucionales de

procedencia más amplia. A la gerencia del programa le incumbe formular el plan y presupuesto general, incluyendo, según corresponda, las partes en cuestión de los diversos planes institucionales, también aquellas no apoyadas por Dinamarca (ni por otro donante). El propósito de tal “Plan Operativo y Presupuesto Programático” sería facilitar una discusión interinstitucional sobre los temas de coherencia, coordinación necesaria, etc. así como asegurar una sólida gestión financiera del apoyo danés que cruce los componentes (permitiendo reasignaciones presupuestarias de un componente a otro, según convenga). De cada entidad contraparte cabe esperar que proceda conforme a su particular plan institucional, y no según el Plan Operativo Programático.

Cuando un programa haya evolucionado hasta convertirse en apoyo presupuestario sectorial o en fondo canasta multidonante, el Plan Operativo y Presupuesto Anual será idéntico al plan sectorial y presupuesto nacional, siendo éstos cofinanciados entre el gobierno y varios donantes.

El formato para los planes operativos debe adherirse a las normas institucionales del socio.

El grado de detalle en los planes operativos depende del nivel de planificación institucional y las actividades a ser planificadas. Si el plan se propone principalmente servir como guía estratégica y de discusión, podría contener pocos pormenores operativos en términos de resultados, actividades e insumos específicos. En cambio, hacen falta más detalles si el plan ha de entregar pautas a la unidad responsable de operaciones diarias.

Al discutir los procedimientos y modalidades de planificación operativa, es importante recordar que el enfoque más beneficioso y/o preferido tiende a depender del tipo de institución. Las entidades públicas al servicio del sistema político (por ejemplo las secciones de un ministerio central) no acostumbran utilizar instrumentos de planificación detallada, y un intento de introducirlos podría fallar.

Herramientas de planificación como la matriz de marco lógico, presentaciones gráficas y *Critical Path Method* (método para el control y la optimización de los costos de operación) pueden ser útiles a nivel de componentes, proyectos de inversión, etc.

Capítulo 11 Informes financieros y de avance

Propósito

Los informes financieros y de avance son herramientas clave para que los socios nacionales, la Embajada de Dinamarca y otros donantes puedan monitorear y valorar cómo progresa el programa/componente. Basándose en los planes operativos y presupuestos anuales, además de los indicadores respectivos, estos informes fundamentarán las decisiones sobre los ajustes requeridos. Además, sirven como documentación sobre la ejecución del programa.

Es preferible que los informes conjuntos, es decir, con todos los donantes como destinatarios, reemplacen los referidos específicamente a la cooperación danesa. Cuando los informes conjuntos, o aquellos producidos según lo prescriban las reglas nacionales, cubran de manera satisfactoria las actividades financiadas por Dinamarca, no deben elaborarse informes específicamente dirigidos a la cooperación danesa.

En qué etapa del proceso

Deben acordarse los requisitos y la frecuencia de los informes antes de comenzar la implementación del programa, quedando registrado en el Documento de Programa y Convenio Intergubernamental. La fecha para la entrega del informe anual será cuidadosamente fijada en atención a los procesos nacionales de presupuestos e informes, así como al ciclo de planificación del programa. Trátese de financiamiento multidonante o exclusivamente danés, cabe asegurar que se produzcan los informes siguientes:

- un informe anual de avance que sea amplio y consolidado;
- un informe semestral de avance, con énfasis en resultados, egresos y problemas surgidos;
- un informe financiero trimestral para el Comité Directivo (u organismo similar);
- informe anual de auditoría.⁷²

En intervenciones multidonantes, el requisito mínimo es un informe financiero y de avance anual, un informe de auditoría anual y – en el marco de solicitudes de desembolso – declaraciones financieras para la Embajada de Dinamarca.

Responsabilidad

La gerencia del programa es responsable de presentar los informes financieros y de avance al Comité Directivo (u organismo similar). Los informes son preparados con aportes de los gerentes de componentes, si viene al caso. Si el programa no cuenta con unidad coordinadora, a cada agencia ejecutora le incumbe informar sobre su componente.

El Comité Directivo (u organismo similar) ha de aprobar los informes.

⁷² Véase también “Pautas Generales para la Contabilidad y Auditoría de Subvenciones Canalizadas por Entidades Gubernamentales y Paraestatales” (en www.amg.um.dk bajo “Technical Guidelines” + “Financial Management”).

Contenido

El formato específico del informe de avance puede variar. En intervenciones multidonantes, lo abajo reproducido sirve como punto de referencia en negociaciones con los socios y demás donantes sobre un formato para informes conjuntos. Si no es posible establecer arreglos conjuntos, obligando a contemplar informes por separado para la cooperación danesa, el formato propuesto abajo es utilizado, o adaptado a los formatos propios de la entidad contraparte.

Los informes de avance deben basarse visiblemente en la documentación acordada para el programa, es decir, el Documento de Programa/Componente, el Convenio Intergubernamental, los planes operativos anuales aprobados, las decisiones del Comité Directivo (u organismo similar), las recomendaciones de las revisiones, etc.

Un informe anual de avance contiene lo siguiente:

- Una valoración de cómo se ha desarrollado el marco nacional en el año transcurrido.
- Los avances en comparación con los resultados fijados (originales y revisados) para el período informado, incluidas explicaciones breves de problemas surgidos y cómo éstos han sido abordados.
- Avances hasta la fecha en comparación con los resultados fijados para el período programático completo.
- Informe de egresos realizados en comparación con lo presupuestado.
- Informe sobre la relación entre resultados y gastos.
- Especificación de cambios y ajustes recomendados (incluidas las reasignaciones presupuestarias) para la aprobación de las autoridades competentes.

Propuesta de formatos para informes financieros y de avance

- Anexo 11A: Informe financiero y de avance anual
- Anexo 11B: Informe financiero y de avance semestral
- Anexo 11C: Informe financiero trimestral para la Embajada y Comité Directivo (u organismo similar)

Cabe destacar que los formatos propuestos no se aplican al apoyo presupuestario general, apoyo presupuestario sectorial y fondos canasta, para lo cual la Embajada tiene que preparar, en conjunto con los socios, formatos específicos para informes a todos los donantes.

Anexo 11A Propuesta de formato para informe financiero y de avance anual

Programa	[Título del programa]
Socio(s) nacional(es): [institución(es)]	[información de contacto]
Gerente del programa: [nombre]	[información de contacto]
Período informado:	[desde mes/año hasta mes/año]:

Componentes:	Agencia(s) ejecutora(s) [nombre e información de contacto]:
[x]	
[y]	
[z]	

Fecha de comienzo del programa	[mes/año]
Fecha de finalización del programa (prevista)	[mes/año]
Informes previos	[detallar fechas de entrega]

Resumen Ejecutivo

- Acontecimientos clave en el medio nacional, incluido el marco estratégico, desde el último informe.
- Resumen de avances, en comparación con los objetivos, desde el último informe.
- Resumen de avances, en comparación con los objetivos, desde el comienzo del programa (o la fase).
- Resumen del avance desde el último informe hacia la obtención de cada resultado y su relación con la ejecución del presupuesto asignado.
- Resumen del avance desde el comienzo del programa (o fase) hacia la obtención de cada resultado y su relación con la ejecución del presupuesto asignado.
- Problemas surgidos y soluciones propuestas.
- Temas críticos, decisiones previas sin seguimiento.

1. Valoración de acontecimientos clave en el medio nacional, incluido el marco estratégico, desde el último informe

[Una breve estimación, la que podría fundamentarse en fuentes tales como los informes relativos a la estrategia oficial contra la pobreza u otros mecanismos locales, o en evaluaciones realizadas con ocasión de la revisión sectorial.]

2. Resumen de avances, en comparación con los objetivos inmediatos, desde el último informe

Indicadores clave de desenlace (<i>outcome</i>) y (si es posible) de impacto	Avance

3. Resumen de avances, en comparación con los objetivos inmediatos, desde el comienzo del programa

Indicadores clave de desenlace e impacto	Avance

4. Avances durante el año en vista de los resultados fijados y el presupuesto para el año en cuestión

	Resultado previsto	Resultado obtenido	Presupuesto	Egresos ejecutados	Comentarios (incluidas las razones de eventuales atrasos)	Acción propuesta
Componente 1						
Resultado 1						
Resultado 2						
Asistencia técnica						
Imprevistos						
Subtotal						
Componente 2						
Resultado 1						
Resultado 2						
Asistencia técnica						
Imprevistos						
Subtotal						
Componente 3						
Resultado 1						
Resultado 2						
Asistencia técnica						
Imprevistos						
Subtotal						
Total						

5. Avances durante el año en vista de los resultados fijados y el presupuesto para el período programático completo

	Resultado previsto	Resultado obtenido	Presupuesto	Egresos ejecutados	Comentarios (incluidas las razones de eventuales atrasos)	Acción propuesta
Componente 1						
Resultado 1						
Resultado 2						
Asistencia técnica						
Imprevistos						
Subtotal						
Componente 2						
Resultado 1						
Resultado 2						
Asistencia técnica						
Imprevistos						
Subtotal						
Componente 3						
Resultado 1						
Resultado 2						
Asistencia técnica						
Imprevistos						
Subtotal						
Total						

6. Estado de temas pendientes y seguimiento de decisiones tomadas por el Comité Directivo (u organismo similar)

Tema	Decisión (incluido el horizonte de tiempo acordado para su seguimiento)	Responsable	Estado de seguimiento

El informe financiero trimestral más reciente a ser adjuntado.

Anexo 11B Propuesta de formato para informe financiero y de avance semestral

Programa	[Título del programa]
Socio(s) nacional(es): [institución(es)]	[información de contacto]
Gerente del programa: [nombre]	[información de contacto]
Período informado:	[desde mes/año hasta mes/año]:

Componentes:	Agencia(s) ejecutora(s) [nombre e información de contacto]:
[x]	
[y]	
[z]	

Fecha de comienzo del programa	[mes/año]
Fecha de finalización del programa (prevista)	[mes/año]
Informes previos	[listar fechas de entrega]

Resumen Ejecutivo

- Resumen del desarrollo en la relación entre resultados obtenidos y gastos ejecutados desde el último informe.
- Resumen del avance desde el último informe hacia la obtención de cada resultado y su relación con la ejecución del presupuesto asignado.
- Problemas surgidos y soluciones propuestas.
- Temas críticos, incluidas las decisiones previas sin seguimiento (por ejemplo recomendaciones de las revisiones).

1. Avances durante el período de seis meses en comparación con los resultados previstos y el presupuesto para el año

	Resultado previsto	Resultado obtenido	Presupuesto	Egresos ejecutados	Comentarios (incluidas las razones de eventuales atrasos)	Acción propuesta
Componente 1						
Resultado 1						
Resultado 2						
Asistencia técnica						
Imprevistos						
Subtotal						
Componente 2						
Resultado 1						
Resultado 2						
Asistencia técnica						
Imprevistos						
Subtotal						
Componente 3						
Resultado 1						
Resultado 2						
Asistencia técnica						
Imprevistos						
Subtotal						
Total						

2. Estado de temas pendientes y seguimiento de decisiones tomadas por el Comité Directivo (u organismo similar)

Tema	Decisión (incluido el horizonte de tiempo acordado para su seguimiento)	Responsable	Estado de seguimiento

El informe financiero trimestral más reciente a ser adjuntado.

Anexo 11C Propuesta respecto al informe financiero trimestral para la Embajada y el Comité Directivo



annex 11c.xls

Capítulo 12 Revisión

Propósito y participación

Una revisión (*review*) es una herramienta gerencial que permite a los socios nacionales, autoridades danesas y otros donantes (incluidas las organizaciones y ONGs internacionales) comprometidos con un programa evaluar el progreso y las limitaciones de su intervención, así como ajustar su gestión y apoyo en vista de cambios en el contexto del programa, el desarrollo sectorial y consideraciones de eficacia. Constituye un chequeo de mantenimiento de la calidad de un programa y de su gestión, y se dirige principalmente a generar recomendaciones con miras hacia el futuro para los socios nacionales, autoridades danesas, así como socios internacionales y ONGs participantes.

Una revisión podrá emitir recomendaciones al Comité Directivo (u organismo similar) para ajustar el programa mediante, por ejemplo, modificaciones de presupuestos y actividades, incluida la reasignación entre partidas presupuestarias dentro de cada componente, o de un componente a otro. La revisión también podrá pronunciarse sobre el uso de fondos presupuestarios aún no asignados a fin de comenzar actividades nuevas. Asimismo, la revisión podrá recomendar que se ajusten los objetivos inmediatos de componentes, o que se ponga fin al programa o componentes determinados, si esto se considera necesario a raíz de los (escasos) resultados, acontecimientos en el sector, u otros factores críticos.

La embajada deberá asegurar que las revisiones se lleven a cabo con los socios nacionales y, si es posible, en conjunto con otros donantes comprometidos con el sector o programa⁷³.

Frecuencia y fechas de revisiones

Las revisiones se llevarán a cabo cada dos años. Las fechas dependerán del proceso de planificación y elaboración presupuestaria del socio, o de la decisión del Comité Directivo u organismo similar, y – en programas multidonantes – de la planificación conjunta realizada entre todos los actores.

Responsabilidad

En el caso de programas con un presupuesto superior a DKK 30 millones, TAS es responsable de la aprobación final de los términos de referencia, así como de la selección de quienes participen en la revisión en representación de Dinamarca. No obstante, toda contratación de recursos humanos será consultada con las Embajadas. Suele recurrirse a las pericias especiales del personal de la Embajada y los asesores de Danida, pero ellos no podrán participar como integrantes del equipo.

En revisiones conjuntas con otros donantes, el Comité Directivo conjunto, o un organismo similar, normalmente decidirá sobre los términos de referencias, así como sobre las modalidades de la revisión. Este último punto a veces ya se habrá señalado, al menos a grandes rasgos, en el Memorando de Entendimiento sobre el programa firmado por cada una de las partes. En programas con presupuestos superiores a DKK

⁷³ Siendo que todas las revisiones, sin excepción, han de llevarse a cabo en conjunto con los socios, el término de “revisión conjunta” se refiere en adelante a la que se realiza junto con otros donantes.

30 millones, la Embajada deberá consultar con TAS durante la elaboración de los términos de referencia.

En revisiones conjuntas con otros donantes, el jefe y los demás integrantes del equipo serán seleccionados según lo acordado por el Comité Directivo (u organismo similar), mientras que TAS enviará como participante en la revisión al representante de Dinamarca. En revisiones separadas de Dinamarca, el representante de TAS se desempeñará como Jefe de Equipo.

A la Embajada y los socios les incumbe realizar revisiones de fondo de aspectos particulares de los programas (revisiones técnicas), si esto se considera necesario⁷⁴.

En programas con presupuestos inferiores a DKK 30 millones, los consultores externos que llevarán a cabo las revisiones serán contratados por la Embajada (en países de cooperación programática, además de Sudáfrica, Tailandia, Malasia, Gaza-Cisjordania e Indonesia) o por el departamento de Danida para la región en cuestión (en el caso de los demás países de cooperación).

Temas clave en una revisión

Las revisiones tienen el doble propósito de proveer un chequeo de mantenimiento del progreso del programa, así como de emitir recomendaciones con miras hacia el futuro para la gerencia y los demás actores en el programa. Es importante que una revisión se enfoque en una cantidad limitada de temas clave, y que no pretenda cubrir todos los aspectos, tampoco necesariamente todas las partes, de un programa. No obstante, los temas listados a continuación deberán formar parte de los términos de referencia de revisiones encargadas por Danida por separado. Asimismo, en revisiones conjuntas con otros donantes, la Embajada tratará de conseguir que estos temas sean incluidos:

- Avances y acontecimientos en el sector de interés para el programa, también en cuanto a los indicadores de impacto y de desenlace (*outcome*) a nivel sectorial.
- Avances en el programa en lo que se refiere a su impacto y desenlace (*outcome*), así como al logro de los resultados principales y la ejecución de las actividades más importantes.
- Desembolsos y egresos del programa, así como la relación entre avances físicos y financieros en la ejecución programática, incluida la calidad de la gestión financiera (informes financieros, auditorías y seguimiento de las mismas, así como modalidades de gestión financiera).
- Temas de gestión y evolución de riesgos, de la mitigación de los mismos, así como de los supuestos.
- Consideración de temas transversales, VIH/SIDA y otros temas prioritarios de interés (véase el Anexo 1A).

Estos puntos podrían – dependiendo del enfoque de la revisión – cubrir el programa entero o limitarse a componentes/temas particulares.

⁷⁴ Para más detalles sobre la división de responsabilidades entre la Embajada y la sede del Ministerio de Relaciones Exteriores, véase “Organisation Manual for the Management of Danish Development Cooperation”.

En revisiones encargadas por la cooperación danesa por separado, deberá seguirse el proceso y elaborarse el producto presentado abajo. Si viene al caso, el texto a continuación también podrá servir para orientar los aportes daneses en la discusión sobre revisiones conjuntas.

La preparación de revisiones

El proceso de revisión variará según el país y el sector, dependiendo de las circunstancias en cuestión. De todas maneras, el ejercicio se basará en determinados términos de referencia, cuyo borrador será elaborado por los socios nacionales, la Embajada y – si ha lugar – por otros donantes, entregando el resultado al funcionario responsable de TAS, en lo posible, al menos dos meses antes de la revisión. El mismo funcionario organizará una videoconferencia con la Embajada aproximadamente dos semanas antes de que parta la misión de revisión. En el caso de revisiones conjuntas con otros donantes, la Embajada buscará invitar a éstos a participar en la videoconferencia, la cual buscará fundamentar una comprensión mutua del propósito de la revisión, en base a los términos de referencia y la obligatoria Nota Preparatoria de la Misión (*Mission Preparation Note*) elaborada por el personal de TAS.

La revisión se basará en los diversos informes de avance, el borrador del Plan Operativo y Presupuesto Anual, eventuales informes de revisiones técnicas previas y sugerencias (de los socios y de la Embajada) sobre cambios en los alcances, enfoques y composición del programa. Estos documentos serán remitidos por la Embajada al Jefe de Equipo al menos tres semanas antes de la revisión.

El producto

Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la revisión serán documentados en una “Ayuda Memoria de la Revisión” (*Review Aide Memoire*), cuyo formato se ceñirá a las instrucciones de los términos de referencia para el caso en cuestión. En este documento se incluirá un máximo de diez recomendaciones.

La Ayuda Memoria de la Revisión es un documento gerencial relativamente breve (10-15 páginas), y será firmada por el Jefe de Equipo. Las recomendaciones emitidas en ella deberán ser presentadas al Comité Directivo (u organismo similar) antes de que el Jefe de Equipo abandone el país de cooperación. En algún momento tendrá que ser aprobado (o rechazado) por el Comité Directivo (u organismo similar), procediendo esta entidad a realizar un seguimiento en conformidad con las decisiones tomadas.

Cuando no exista un Comité Directivo u organismo similar, se sostendrá una reunión con las autoridades pertinentes del país de cooperación. Entonces, la Embajada y los socios en el programa acordarán cómo hacer seguimiento a las recomendaciones de la revisión. A la Embajada le incumbe archivar las actas de comunicación entre la misma y representantes de los socios conducentes a la toma de decisiones.

Elaboración de nuevas fases programáticas

El diseño de una fase programática sucesiva normalmente se iniciará durante el penúltimo año de la fase programática en curso. En ese año, al preparar la revisión, el Comité Directivo procurará que los términos de referencia aborden el proceso preparatorio para la fase subsiguiente.

Documentos internos de la cooperación danesa

En *todas las revisiones* de programas de más de DKK 30 millones (es decir, las de: (i) apoyo a programas sectoriales, (ii) Asistencia Especial al Medio Ambiente, y (iii) otros programas, como los de apoyo al buen gobierno, siempre incluyendo las revisiones encargadas en conjunto con otros donantes), la Embajada rellenará, antes de la revisión, el formulario “Evaluación del Apoyo a Programas” (Anexo 12A) como borrador.

Al terminarse la revisión, una versión final del mismo formulario será firmada tanto por el Jefe de Equipo/representante de TAS⁷⁵ como por el Embajador/Jefe de la Representación. Luego, la Embajada subirá el formato completado a la Base de Datos sobre Programas y Proyectos, PDB. Todas las valoraciones realizadas en el transcurso del año serán anexadas al “Formato para la Valoración de la Representación sobre el Programa de Cooperación en el País”, a ser entregado al Departamento para el Aseguramiento de la Calidad cada mes de octubre.

⁷⁵ En revisiones conjuntas con otros donantes, el representante de TAS firmará sin importar si es o no Jefe de Equipo.

Anexo 12A

Evaluación del Apoyo a Programas

Este formulario será rellenado en relación con la revisión de: i) apoyo a programas sectoriales, ii) Asistencia Especial al Medio Ambiente y iii) otros programas (por ejemplo en apoyo al buen gobierno, descentralización, derechos humanos y apoyo presupuestario sectorial) con un presupuesto total superior a DKK 30 millones.⁷⁶

Esta evaluación sirve para complementar la Ayuda Memoria de la Revisión. Se propone velar por que los problemas clave sean destacados en un formato breve, y que se tomen decisiones para abordarlos. Se trata de un documento utilizado para generar información sobre el desempeño programático dirigido a la gerencia de Danida. Además, forma parte integral del proceso de planificación anual acordada entre cada Embajada y el Ministerio de Relaciones Exteriores de Dinamarca (VPA, *Annual Business Plan*) en el marco de la gestión de metas y resultados.

Antes de la revisión, el formulario ha de ser completado como borrador en inglés por el oficial a cargo en la Representación de Dinamarca. A terminarse la revisión, una versión final rellena debe ser firmada por el Jefe de la Representación y – si TAS tiene representación en el equipo de revisión – también por el representante de TAS.

País:	
Título del programa:	
Número de expediente:	
Horizonte de tiempo para la fase en curso:	
Monto total asignado:	
Período cubierto por la revisión:	
Jefe de Equipo:	

El *sistema de puntaje* incluye las categorías siguientes:

- a. *Altamente satisfactorio*: no hay necesidad de ajustar los planes o la estrategia.
- b. *Satisfactorio*: podrían surgir problemas menores, requiriendo ajustes pequeños.
- c. *Menos satisfactorio*: hay necesidad de ajustar los planes y/o la estrategia.

⁷⁶ La asistencia para ejecutar la estrategia contra la pobreza a través de apoyo presupuestario general deberá evaluarse mediante el formulario "Assessment of Country Programme" [una evaluación del programa de cooperación con cada país].

d. *Insatisfactorio*: está en duda la sostenibilidad o pertinencia del apoyo. Se requerirán ajustes y/o reestructuraciones en profundidad.

Principios generales para el puntaje:

- Cabe asegurar la coherencia entre cada puntaje y su correspondiente evaluación cualitativa.
- Sólo podrá aplicarse un puntaje para cada caso.
- En el rubro llamado *evaluación*, relativo a cada puntaje, el formulario completado deberá argumentar brevemente por qué se aplicó un puntaje determinado. Si algunos temas planteados no vienen al caso, por favor, indicar esto con “*not applicable*”.

El formulario distingue entre, por un lado, la evaluación del contexto nacional general en el que se desenvuelve el programa (Parte A), y por otro, la evaluación de actividades apoyadas por Dinamarca (Parte B). No cabe suponer automáticamente que los cambios en un sector radiquen en los efectos del apoyo danés. Un contexto nacional sumamente difícil, incluso en vías de deterioro, no excluye la posibilidad de una evaluación positiva del programa de cooperación danesa, siempre y cuando esté bien dirigido a alcanzar los objetivos y responda en forma flexible a los desafíos que se planteen. Por el contrario, cabe la posibilidad de que exista un contexto nacional sectorial favorable en el que el programa apoyado por Dinamarca haya demostrado, por razones diversas, deficiencias considerables.

A. CONTEXTO

Principios para el puntaje:

- *En esta parte A, los puntajes deberán reflejar una evaluación del estado actual del contexto nacional y la medida en la que se requieran cambios en las políticas y estrategias nacionales etc. Los puntajes de “menos satisfactorio” e “insatisfactorio” denotan una necesidad de hacer seguimiento a nivel nacional (por ejemplo diálogo sobre políticas, enfoques armonizados, etc.).*

1. Políticas sectoriales

Esto se refiere al enfoque sectorial nacional a nivel general.

Debe estimarse un puntaje para la estrategia sectorial del país socio, en base a una evaluación general de: (i) la pertinencia, (ii) la coherencia, y (iii) la existencia de metas e indicadores bien definidos.

Puntaje	a [] b [] c [] d []
Evaluación de la estrategia sectorial nacional.	

2. Disposición del gobierno a seguir y ejecutar las estrategias

Esto se enfoca en cómo el gobierno aborda la cooperación internacional.

Deben valorarse los esfuerzos del gobierno a nivel general para: (i) coordinar la asistencia para el desarrollo en el sector o área de intervención, y (ii) asegurar que las estrategias sean integradas en los sistemas nacionales en términos tanto institucionales como financieros.

Puntaje	a [] b [] c [] d []
Evaluación de los esfuerzos del gobierno.	

3. Enfoque de otros donantes respecto a la programación en el sector o área de intervención

Debe valorarse el enfoque de los 3-4 donantes principales en el sector o área de intervención desde la óptica de promover la armonización y alineación (es decir, coordinación entre los donantes, revisiones conjuntas entre los donantes, reuniones regulares con el gobierno).

Puntaje	a [] b [] c [] d []
Evaluación de la armonización y alineación en el sector.	

4. Valoración de condiciones para otorgar apoyo presupuestario

Debe evaluarse, en forma resumida, la situación en el país y en el sector/área de intervención en base a los 10 principios para el otorgamiento de apoyo presupuestario general,⁷⁷ cubriendo

⁷⁷ Véase: [Principles for Provision of General Budget Support](#)

cuatro temas: gobernabilidad, políticas antipobreza, gestión pública financiera y estado de la colaboración.

Puntaje	a [] b [] c [] d []
Evaluación de las condiciones prevalecientes (oportunidades y limitaciones) para otorgar apoyo presupuestario.	

PARTE B. EL PROGRAMA

Principios para el puntaje:

- En esta Parte B, los puntajes han de basarse en **los avances en términos de conseguir resultados**. No cabe tratar de calificar la situación actual en comparación con lo que sería ideal, sino que debe reflejarse *el cambio general ocurrido desde la última revisión*.

5. Cumplimiento de objetivos

Deben evaluarse los avances hacia el logro de los objetivos inmediatos del programa. Esto se refiere a los aportes de las actividades financiadas por Dinamarca, ya que el estado del contexto fue cubierto en la Parte A arriba. Si un cambio significativo en el contexto tiene un impacto en el programa, esto debe especificarse en la sección 9 y 10 abajo.

Puntaje	a [] b [] c [] d []
Evaluación de avances hacia el logro de los objetivos inmediatos.	

6. Cumplimiento de los indicadores definidos para medir el avance del programa

Valorar la medida en que se hayan logrado las metas anuales del programa. Si existe la necesidad de revisar los indicadores y metas, o identificar algunos nuevos para el programa o componentes individuales, esto debe especificarse en la sección 10 abajo.

Puntaje	a [] b [] c [] d []
Evaluación de avances hacia el logro de las metas.	

7. Cumplimiento de los objetivos para los tres temas transversales

Los *puntajes* para los tres temas transversales deben reflejar los avances alcanzados hacia los objetivos definidos en el Documento de Programa. La *evaluación* ha de argumentar en forma breve por qué se aplicó el puntaje en cuestión, refiriéndose, en la medida posible, a los *objetivos estratégicos* de Danida señalados bajo cada tema transversal. Si el programa brinda un aporte específico a nivel nacional o sectorial (por ejemplo legislación, políticas, estrategias y procedimientos específicos para el sector), esto debe indicarse en la evaluación.

Igualdad de género

Avances en el apoyo del programa a la igualdad de género⁷⁸.

Puntaje	a [] b [] c [] d []
Evaluación de los avances en el apoyo del programa a la igualdad de género.	
Factores externos del contexto nacional o sectorial que afecten el apoyo a la igualdad de género (aspectos legales, etc.).	

Se están generando datos desagregados por género en relación a las actividades financiadas por Dinamarca? sí [] no []

Medio ambiente

Los avances en el apoyo del programa a la sostenibilidad ambiental.

Puntaje	a [] b [] c [] d []
Evaluación de los avances en el apoyo del programa a la sostenibilidad ambiental.	
Factores externos del contexto nacional o sectorial que afecten el apoyo a la sostenibilidad ambiental (aspectos legales, etc.).	

Derechos humanos y democratización – buen gobierno

⁷⁸ Como referencia, cabe utilizar las publicaciones [Gender Equality in Danish Development Co-operation](#) y el formato borrador del plan continuo para la igualdad de género en www.amg.um.dk, bajo “Policies and Strategies” + “Cross-cutting issues” + “Gender equality” (se prevé que el formato final estará disponible a partir de octubre de 2007). Los objetivos estratégicos se concentran en: (i) la promoción de derechos iguales, (ii) el acceso igualitario a los recursos, y (iii) la promoción de la igualdad de influencia.

Avances en el apoyo del programa a los derechos humanos, la democratización, participación ciudadana y gobernabilidad.

	Capacidad para manejar recursos, es decir, reforma del sector público, gestión financiera, descentralización, lucha contra la corrupción ⁷⁹
Puntaje	a [] b [] c [] d []
Evaluación de los avances en el apoyo del programa al buen gobierno.	
Factores externos del contexto nacional o sectorial que afecten el apoyo al buen gobierno (aspectos legales, etc.).	

	Derechos humanos y democracia, es decir, acceso a la justicia, derechos humanos y democratización, y medios de comunicación.
Puntaje	a [] b [] c [] d []
Evaluación de los avances en el apoyo del programa a los derechos humanos y la democratización.	
Factores externos del contexto nacional o sectorial que afecten el apoyo a los derechos humanos y la democratización (aspectos legales, etc.).	

8. Evaluación de los avances en ámbitos prioritarios

Los *puntajes* para los ámbitos prioritarios deben reflejar los avances alcanzados hacia los objetivos definidos en el Documento de Programa. La *evaluación* ha de argumentar en forma breve por qué se aplicó el puntaje en cuestión, refiriéndose, en la medida posible, a los *objetivos estratégicos* de Danida listados bajo cada ámbito prioritario. Si el programa brinda un aporte específico a nivel nacional o sectorial (por ejemplo legislación, políticas, estrategias y procedimientos específicos para el sector), esto debe indicarse en la evaluación.

VIH/SIDA

Los avances en el apoyo del programa para combatir el VIH/SIDA.⁸⁰

⁷⁹ El objetivo estratégico se enfoca en: (i) la legislación, (ii) las políticas y estrategias, y (iii) procedimientos y planes específicos para el sector.

⁸⁰ Como referencia en la evaluación, debe utilizarse la publicación [Denmark's International Programme of Action against HIV/AIDS](#). A nivel bilateral, las intervenciones pueden concretarse en: 1) programas sectoriales y

Puntaje	a [] b [] c [] d []
Evaluación de los avances en el apoyo del programa contra el VIH/SIDA.	
Factores externos del contexto nacional o sectorial que afecten el apoyo contra el VIH/SIDA (aspectos legales, etc.).	

Sector privado

Avances en la promoción del sector privado realizada por el programa.

Puntaje	a [] b [] c [] d []
Evaluación de los avances en la promoción del sector privado realizada por el programa. ⁸¹	
Factores externos del contexto nacional o sectorial que afecten al sector privado (aspectos legales, etc.).	

9. Evaluación de la gestión de riesgos

Deben evaluarse los cambios eventuales en el panorama de “riesgos y supuestos” indicados en el Documento de Programa. En caso de identificarse nuevos elementos de riesgo significativo, éstos deben ser listados, señalando las medidas correspondientes para la gestión de riesgos en la sección 10 (sobre seguimiento).

--

programas de temáticas intersectoriales (por ejemplo gobernabilidad, reforma del sector público), 2) proyectos específicos, como los de combate al VIH/SIDA, y 3) diálogo con gobiernos socios sobre políticas de desarrollo.

⁸¹ Como referencia en la evaluación, debe utilizarse la publicación [Promoting business development – a joint task](#). Los objetivos estratégicos se enfocan en: (i) promover un clima empresarial favorable, (ii) promover la sinergia entre el programa apoyado por Dinamarca e instrumentos específicos del mercado (por ejemplo programas en el sector empresarial, programas para el sector privado, etc.), (iii) promover el comercio y la inversión, y (iv) apoyar la cooperación con organizaciones internacionales.

10. Resumen de asuntos que requieren de seguimiento/decisiones

Toda respuesta marcada (c) o (d) debe estar acompañada de una propuesta clara de medidas correctivas, fijando los plazos y unidades responsables del seguimiento (personal del programa, Representación o Ministerio de Relaciones Exteriores).

Asunto no.	Seguimiento	Plazo	Unidad responsable

Lugar:

Fecha:

Jefe de Equipo/representante de TAS

Embajador/Jefe de Representación

Capítulo 13 Plan de Acción para el Proceso

Propósito

El Plan de Acción para el Proceso (PAP) es una herramienta de gestión que facilita un seguimiento eficiente a decisiones acordadas entre los actores en cualquier fase de un programa, incluida la definición de cuáles son las medidas de seguimiento, quién es responsable y cuándo se hará.

En qué etapa del proceso

El PAP es un producto *obligatorio* en todas las etapas de proceso programático. Durante los preparativos, el PAP ha de ser un breve documento por separado (máximo 3 páginas), en otras fases debe estar incluido en, o anexo a, los informes de avance, ayudas memoria de revisiones, etc.

Contenido

Un PAP abarca:

- una descripción de las actividades de seguimiento acordadas, tales como la elaboración de términos de referencia, talleres con los actores, reuniones claves a convocarse, hitos para la presentación de documentos, aprobaciones, etc.;
- una definición clara de roles y responsabilidades de los actores;
- los productos previstos de las actividades;
- un cronograma;
- una presentación gráfica (por ejemplo, una tabla simple) de las actividades e indicación de los cuatro puntos arriba señalados.

El PAP incluye elementos narrativos (contexto del plan, pasos previos, lista de productos, posibles condiciones, máximo 1 página).