

1

Responsabilidad y eficacia de los trabajos de ayuda



Eficacia de los trabajos de ayuda



En los últimos 50 años el importe total de la Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD) aportado por Taiwán se ha incrementado gradualmente, desde los 5.800 millones de USD en 1965 hasta los 126.384 millones de USD en 2012. Sin embargo, por la falta de coordinación entre los organismos de asistencia, el desconocimiento de las necesidades reales de los países socios y la influencia de los factores políticos y diplomáticos, la labor de ayuda no ha tenido resultados efectivos. La mayoría de los países en desarrollo, especialmente los países africanos, aún no han logrado erradicar la pobreza.

El camino de la asistencia exterior: de la dependencia a la autonomía

Desde los años 60, la ayuda basada en proyectos se ha convertido en la tendencia principal para la asistencia en el mundo, caracterizada por la facilidad de la evaluación del desempeño, la fuerte intervención de la diplomacia y el dominio de los países donantes. Sin embargo, los aspectos más criticados han sido la posición de dominación de los países donantes y que los intereses diplomáticos solían predominar sobre los objetivos de desarrollo para ayudar a erradicar la pobreza. Este hecho, produjo una clara interdependencia entre los

países en desarrollo y las organizaciones que ofrecieron asistencia. A consecuencia de ello, los países en desarrollo se volvieron demasiado dependientes de la ayuda, y una vez finalizados los proyectos, los resultados positivos de dichos proyectos no podían perdurar.

En los años 90, surgieron muchas voces que pidieron una asistencia eficaz y la distribución justa de los recursos. La comunidad internacional comenzó a reflexionar sobre los pros y las contras de la dominación principal de los países donantes en las últimas décadas y surgieron nuevas metodologías de asistencia. Las principales premisas consistían en lo siguiente: el proyecto de ayuda debe corresponder a los sistemas estatales de los países receptores, los países donantes deben hacer una planificación global de las actividades de ayuda, así como la implementación de una estructura constante de planificación y presupuesto.

Por consiguiente, en el año 2000 se establecieron ocho objetivos principales y sus correspondientes indicadores para la evaluación en la Declaración del Milenio, con el objetivo de expresar claramente que los proyectos de asistencia deben responder a las necesidades de los países beneficiados y fortalecer los resultados beneficiosos de la ayuda antes de 2015. En 2005 se presentó la conocida Declaración de

París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), con la esperanza de establecer normas y pautas comunes para coordinar las tareas de ayuda entre los países donantes, y de este modo, aumentar la transparencia y eficacia de los proyectos de ayuda.

Construcción de un sistema de evaluación del desempeño orientado a los resultados

Con el fin de responder a las exigencias públicas de responsabilidad por parte de los organismos de asistencia para el desarrollo y corresponder con el espíritu de armonización, la gestión orientada a resultados y la mutua responsabilidad propuesta por la Declaración de París, las organizaciones internacionales de ayuda para el desarrollo han comenzado a implementar la gestión orientada a resultados para mejorar la eficacia de la ayuda y la responsabilidad institucional. En 2005, el Equipo de gestión basada en los resultados de los Bancos Multilaterales de Desarrollo (BMD) introdujo por primera vez el Sistema de Evaluación del Desempeño Común (COMPAS, siglas en inglés), que sirve como base para la supervisión de los resultados -en cuanto al desarrollo- obtenidos por cada organización.

En términos generales, el objetivo de la gestión de resultados (Results Management) es controlar eficazmente los procesos internos, mejorar continuamente la calidad de los proyectos, incrementar la competitividad de las organizaciones y evaluar los logros de las misiones y la visión de las organizaciones. El marco de resultados (Results Framework), establecido conjuntamente por los BMD proporciona estándares y principios concretos y viables para la evaluación del desempeño y cuya ejecución se practica a partir de cuatro dimensiones. Además, responden a distintos sistemas y combinaciones de índices para interpretar y transformar las estrategias abstractas. Por otra parte, las declaraciones internacionales tales como la Declaración del Milenio y la Declaración de París, a través del establecimiento de los objetivos, índices y metas, tienen el objetivo de supervisar constantemente el desempeño y presentar específicamente el espíritu de gestión de resultados.

Sistema de evaluación en el nivel de planificación

El sector de los organismos de asistencia para el desarrollo internacional se ha centrado en mejorar la eficacia de la ayuda. En este sentido, el desarrollo de la gestión orientada a los resultados ha sido uno de sus pilares. En el nivel de planificación, el ciclo de proyecto (Project Cycle) creado por el Banco Mundial se ha convertido en el proceso y el principio de los proyectos de ayuda que siguen las organizaciones internacionales de asistencia para el desarrollo. Además, la Administración General de Asistencia para el desarrollo de los EE.UU. fue la primera en aplicar los marcos lógicos (Logical Frameworks), que proponen la gestión orientada a los resultados y subrayan la relación causa-consecuencia entre las expectativas y los resultados de los proyectos. Después de los esfuerzos realizados por los organismos de asistencia en las últimas décadas, los marcos lógicos se han convertido en una herramienta efectiva para la planificación e implementación de proyectos de asistencia, y también sirven como una potente herramienta para el diseño y la gestión de proyectos. En la actualidad, las instituciones de ayuda para el desarrollo, los principales países donantes, los países receptores y las organizaciones no gubernamentales han adoptado este método para ayudar a todas las partes interesadas dedicadas a la asistencia para el desarrollo a establecer objetivos claros, desarrollar consensos y realizar las actividades intervenidas basadas en el enfoque orientado a los resultados.

En TaiwanICDF, estos marcos lógicos se denominan Marco de Diseño y Supervisión (MDS), que se integra y aplica a cada etapa del ciclo del proyecto como el eslabón principal para la planificación, ejecución y evaluación del proyecto, y que al mismo tiempo, constituye la base del sistema de gestión del rendimiento para los proyectos de TaiwanICDF.

En cuanto a la evaluación *ex post*, es la última etapa del ciclo del proyecto que analiza de manera sistemática, objetiva y científica los proyectos terminados. Los temas de evaluación consisten en el establecimiento de las estrategias para el proyecto, la eficacia del MDS, los impactos que han tenido los proyectos completados en la población local y la evaluación racional de los resultados conseguidos.

Reformas en la orientación y en los métodos de la organización

Resumiendo, el marco de resultados de los BMD se pueden dividir en dos partes: resultados y desempeño. TaiwanICDF basa sus métodos en los adoptados por las organizaciones internacionales de asistencia de primera línea para establecer un marco completo de resultados que permite conectar los objetivos y los proyectos de diferentes niveles, con el objetivo de evaluar los resultados de los proyectos, la eficiencia operativa y la eficacia en la organización. La integración vertical de la visión, las estrategias y los objetivos de TaiwanICDF permite revisar las capacidades principales de la organización tales como el procedimiento, el sistema, el aprendizaje y la innovación. Además, mediante la evaluación del desempeño y el sistema de retroalimentación, se pueden lograr los efectos de auto-regulación y auto-control de TaiwanICDF, y así mejorar la calidad de las tareas de asistencia.

Fijación de indicadores de desempeño para evaluar los beneficios reales

Con el fin de resaltar los beneficios reales de la evaluación del desempeño de TaiwanICDF, se fijaron de manera concreta los indicadores del desempeño: Visión 2022: Estrategias básicas y marco de resultados de la organización a medio plazo. Están basados en los siguientes principios:

1. Adoptando el espíritu de estándar de referencia, TaiwanICDF tomará como modelo ejemplar los organismos excelentes en el ámbito de cooperación internacional. Además, toma en consideración el sistema de gestión basado en resultados de los BMD para establecer el marco de resultados y más aún, basándose en su estándar de desempeño, ayudará a supervisar eficazmente los procesos, a mejorar permanentemente la calidad de los proyectos, a aumentar la competitividad organizacional y a evaluar si TaiwanICDF consigue cumplir la misión y la visión de manera eficiente.

2. Debe procurar la gestión orientada a resultados. Además de incluir un indicador de insumos y un indicador de productos, también ha de contener el indicador de efectos directos para asegurar la sostenibilidad de las tareas del desarrollo.

3. El principio de los objetivos a medio plazo establece una serie de indicadores y combinados para realizar gestiones dinámicas con respecto a los objetivos conseguidos en cada etapa. De este modo, se puede examinar a tiempo los impactos de los variantes internos y externos con respecto a la adecuación de los objetivos concretos y los indicadores de desempeño de TaiwanICDF. Además, se pueden hacer revisiones o añadir nuevos indicadores anuales y multianuales con el fin de impulsar TaiwanICDF hacia adelante.

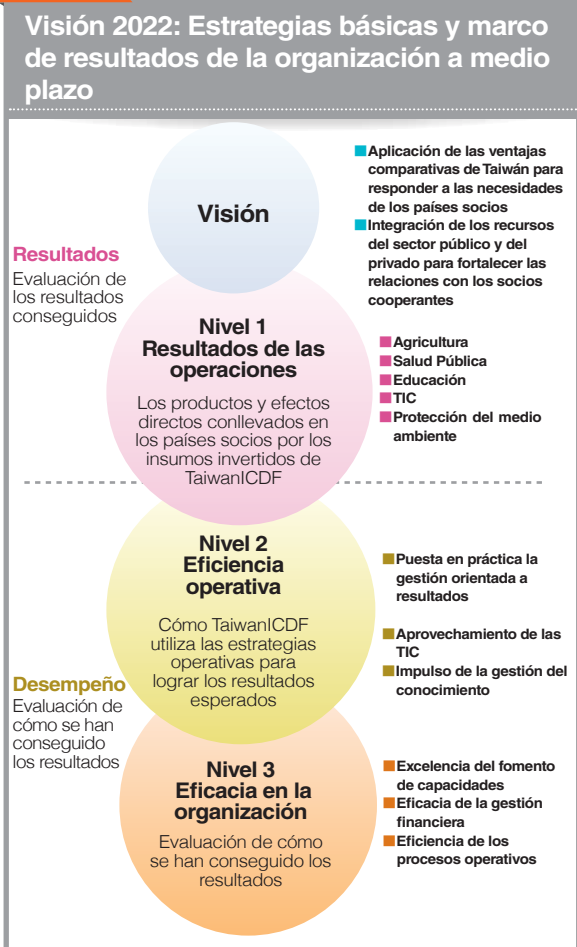
Aplicación de las ventajas comparativas para elaborar las dos estrategias básicas

En base a la visión de TaiwanICDF, se utilizan las ventajas comparativas de Taiwán para centrarse en los logros substanciales del trabajo de asistencia, así como se hace especial hincapié en la integración de los recursos del sector público y privado para fortalecer todo tipo de relaciones con los socios cooperantes. Las dos estrategias básicas son las siguientes:

1. Impulsar las ventajas comparativas de Taiwán para responder a las necesidades de los países socios: se concentran de manera paulatina los recursos en los proyectos de las áreas prioritarias de TaiwanICDF como la agricultura, la salud pública, la educación, la tecnología de la información y la comunicación y la protección medioambiental. Con la esperanza de que en 2022 el presupuesto destinado y aprobado por la Junta Directiva por año a esos proyectos llegue a más de un 80% (incluido) del importe total.

2. Integrar los recursos tanto del sector público como del privado para fortalecer las relaciones con los socios cooperantes: en base a las experiencias de éxito de Taiwán, las necesidades y circunstancias para el desarrollo de los países cooperantes y a través de la interfaz de gestión de TaiwanICDF integrada por diferentes profesionales, espera conseguir el máximo beneficio en función del costo aplicando el principio del apalancamiento e incrementar la visibilidad de los proyectos en la comunidad internacional. El indicador de evaluación se basa

Diagrama 1



en el importe de los proyectos cooperantes con las organizaciones internacionales, las organizaciones no gubernamentales o el sector privado, que debe representar más de un 15% (incluido) del importe total de los presupuestos destinados y aprobados por la Junta Directiva por año.

Regla en tres niveles para poner en práctica la gestión orientada a resultados

TaiwanICDF establece el valor base y el valor objetivo anual en función de las dos estrategias básicas y sus correspondientes indicadores de desempeño. A partir de dichas estrategias se desarrolla verticalmente el marco de resultados en tres niveles, que sirven como el estándar de evaluación del desempeño y el principio de ejecución. Dicho marco de resultados vincula sucesivamente los objetivos y los

proyectos de cada nivel. Mediante la evaluación en tres niveles para valorar los resultados de las operaciones, la eficiencia administrativa y la eficacia en la organización (véase el Diagrama 1.), y así para integrar verticalmente la visión, las estrategias y los objetivos anuales, con el fin de revisar y examinar las capacidades principales de TaiwanICDF tales como el procedimiento, el sistema, el aprendizaje y la innovación. Además, mediante la evaluación del desempeño y el sistema de retroalimentación continuo, pueden lograrse los efectos de auto-regulación y auto-control.

■ Nivel 1: Resultados de las operaciones

Se trata de los productos y efectos directos producidos por los insumos invertidos de TaiwanICDF en los países socios. TaiwanICDF establece cinco campos prioritarios y sus objetivos en función de la distribución de los recursos. Los programas de acción dentro de cada área servirán como base para desarrollar los correspondientes nuevos proyectos. Por lo tanto, los cinco aspectos en este nivel serán el resultado de las áreas prioritarias: agricultura, salud pública, educación, tecnología de la información y la comunicación y protección medioambiental.

■ Nivel 2: Eficiencia operativa

Se trata de la eficiencia en la gestión de TaiwanICDF, es decir, cómo se utilizan las estrategias administrativas para lograr los resultados de las operaciones esperadas. Por ello, bajo el marco de la visión y las estrategias básicas, TaiwanICDF se alinea con la promoción eficaz del desarrollo sostenible de los socios cooperantes y se sintetiza en tres factores clave: gestión orientada a resultados: puesta en práctica el mecanismo de gestión a partir de la planificación de los proyectos; aplicación de la tecnología de la información y de la comunicación para lograr la sinergia global del apoyo de las estrategias; y mediante la constitución de la gestión del conocimiento para ayudar a la comunidad de conocimiento, asimismo, para conseguir un círculo virtuoso de que el conocimiento apoya a los proyectos y los proyectos crean el conocimiento, los cuales serán los puntos clave para las tareas de la cooperación y el desarrollo internacional. Por consiguiente, los tres aspectos en este nivel servirán como los factores primordiales para poner en práctica

la visión de TaiwanICDF: la implementación de la gestión orientada a resultados, buen aprovechamiento de la tecnología de la información y la comunicación y el impulso de la gestión del conocimiento.

■ Nivel 3: Eficacia en la organización

La eficacia en la organización se entiende como la eficiencia interna de TaiwanICDF. A través del examen y la revisión de la gestión interna y los procesos administrativos, se evalúa si éstos facilitan las necesidades de las operacionales que permitan alcanzar los objetivos como, por ejemplo, los recursos humanos y el presupuesto. De esta manera, se pueden entender las relaciones conectivas entre los insumos de TaiwanICDF y los objetivos finales esperados. Este nivel hace referencia al cuadro de mando integral (CMI) y se divide en tres aspectos: el fomento de capacidades, la gestión financiera y la administración de los procesos.

Por fomento de capacidades se entiende el desarrollo, el mantenimiento y la buena aplicación de los recursos humanos de TaiwanICDF, que espera que el máximo aprovechamiento de los recursos humanos pueda mejorar la capacidad de toda la organización. La gestión financiera hace referencia al rendimiento de la gestión de los fondos de TaiwanICDF e incluye la planificación financiera y las tasas de ejecución de los presupuestos. Se espera que a través de la constitución del sistema de evaluación del desempeño, pueda garantizarse la adecuación de la gestión financiera de TaiwanICDF. La administración de los procesos comprende el tiempo promedio de ejecución de los proyectos, la perfección de los reglamentos internos, la transparencia de la información y las comunicaciones eficientes, los cuales permiten mejorar la eficacia de los procesos. A consecuencia de esto, las tres dimensiones en este nivel son: la excelencia del fomento de capacidades, el rendimiento de la gestión financiera y la eficiencia de los procesos operativos.

De acuerdo con las Visión 2022: Informe de estrategias, se establecieron en total 18 objetivos concretos y 28 indicadores de desempeño (incluye los dos indicadores de desempeño para las estrategias básicas), y se determinó el valor base de los indicadores y el valor objetivo anual entre 2013 y 2015. TaiwanICDF utilizará la



Todos los años TaiwanICDF participa en las asambleas anuales y seminarios de las organizaciones internacionales para estar al día en las tendencias internacionales y los métodos de gestión de proyectos a través de diversos intercambios (en la imagen se muestra la Asamblea Anual de 2013 del Banco Asiático de Desarrollo).

combinación entre el marco de resultados y sus correspondientes indicadores de desempeño para examinar los objetivos logrados en cada año y luego presentar un informe sobre este aspecto. Además, junto con los proyectos y presupuestos de cada año, se espera controlar los impactos producidos por el cambio de los factores clave, y por consiguiente, pueda reaccionarse con antelación y realizarse la distribución de los recursos.

Reformas en la orientación y en los métodos de la planificación de los proyectos



La esencia de la asistencia para el desarrollo internacional es significativa y es un proceso difícil. Los proyectos de ayuda para el desarrollo exigen no sólo el aprovechamiento eficiente de los recursos limitados, sino también el enfrentamiento de las condiciones objetivas y complicadas de los países socios tales como la infraestructura básica, la capacidad de administración y el factor humanitario. La necesidad de una planificación profesional y la diversidad ambiental de los países cooperantes también presentan desafíos ante el diseño y la capacidad de ejecución de los proyectos de TaiwanICDF.

Con la finalidad de corresponder a la atención de la comunidad internacional acerca de la eficiencia de la asistencia para el desarrollo y la responsabilidad de las instituciones, TaiwanICDF ha introducido un sistema de gestión basada en los resultados y hace hincapié en el óptimo aprovechamiento del MDS. Y de acuerdo con el ciclo de proyecto, se realizan las tareas de la asistencia para el desarrollo con el objetivo de asegurar que los recursos aportados realmente producen cambios positivos (significativos

y efectivos) en los países socios. Asimismo, mediante la metodología investigadora de la evaluación objetiva, el informe de evaluación y las experiencias aprendidas durante la realización de los proyectos podrán contribuir a los proyectos nuevos, y así acumular la historia y experiencia de TaiwanICDF. De este modo, servirán como el apoyo de conocimiento de la innovación de las operaciones.

Desarrollo e importancia del mecanismo de evaluación de proyectos

La evaluación *ex post* es el análisis de manera sistemática, objetiva y científica con respecto a los proyectos terminados. Los temas de evaluación consisten en: el establecimiento de las estrategias para el proyecto, la eficacia del MDS, y la evaluación adecuada sobre los efectos o resultados conseguidos que han tenido los proyectos completados en la población local.

El informe de evaluación se centra en la eficacia de asistencia por parte de las instituciones y los beneficios de los países receptores. Mediante el estándar de la evaluación

objetiva del desempeño y la valoración sistemática de los procesos, tienen el fin de encontrar los caminos hacia el éxito de los proyectos. Así, puede ayudar a TaiwanICDF a entender las dificultades encontradas durante la realización de los proyectos. Se puede presentar informes escritos sobre las enseñanzas aprendidas y las mejores prácticas para rendir cuentas a todas las partes interesadas.

Con la finalidad de mejorar la calidad de la evaluación y facilitar la comunicación y la coordinación de los trabajos, las organizaciones internacionales de ayuda para el desarrollo trabajan sin cesar para establecer criterios y principios uniformes para la evaluación. Esta tendencia comenzó con el Estándar y Procedimiento de Evaluación de Operaciones publicado por el Departamento de Evaluación del Banco Mundial en 1976. Dicho documento estableció el mecanismo de evaluación en dos fases y se ha utilizado hasta hoy en día.

En 1992, el Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) publicó el Manual de Asistencia al Desarrollo: Principios del CAD para una Ayuda Eficaz (Development Assistance Manual: DAC Principles for Effective Aid), que marcó uno de los hitos importantes en el campo de la evaluación de la asistencia para el desarrollo. Dicho manual, además de declarar los seis principios principales tales como la importancia de la evaluación, la independencia, la participación de países socios, etc., también da explicaciones de evaluación que sirven como fundamento argumentativo para el sistema de criterios de evaluación (Evaluation Criteria) común aplicado hoy en día.

A medida de las necesidades surgidas de la explicación clara y la comparación de los resultados de la asistencia al desarrollo, cada uno de los BMD se ha percatado la necesidad de constituir un conjunto uniforme de métodos y estándares para la evaluación, y de definir qué se entiende por las prácticas ópticas. Como consecuencia, se fundó en 1996 el Grupo de Cooperación para la Evaluación (ECG, siglas en inglés), con el fin de fortalecer la cooperación entre los departamentos de evaluación de los BMD y coordinar la adopción de métodos uniformes de evaluación que servirán como base comparativa para los resultados de diversos proyectos.

En 2002 el Grupo de Cooperación para la Evaluación publicó la primera versión de Normas de Buenas Prácticas (Good Practice Standards, GPS), en él estableció los aspectos, criterios, procesos y métodos para la evaluación. En 2012 se realizaron revisiones y modificaciones con el fin de responder a las necesidades de evaluación de diversos proyectos. Todos los organismos de asistencia para el desarrollo efectúan ajustes necesarios basándose en el espíritu y los principios de dicho documento, para que éste corresponda más a la naturaleza de las áreas de trabajo de ellos mismos.

Si se investiga un poco más las causas por las que ha desarrollado el sistema de evaluación de proyectos, observamos que el principio de la gestión orientada a resultados de los proyectos de ayuda para el desarrollo es una fuerza impulsora importante. Por lo tanto, es necesario tener un sistema de monitoreo y evaluación (Monitoring and Evaluation, M&E) objetivo y eficiente para medir los resultados, y así ha surgido la constitución del MDS.

El MDS proporciona un conjunto de métodos de trabajo lógico en función de la cadena de resultados. Tiene como función ayudar a los planificadores de proyectos a definir las cuestiones principales y necesidades básicas. A partir de estas necesidades, se diseña el contenido del proyecto y el calendario de trabajo, también se establecen los indicadores, el valor base y las metas para medir el rendimiento de la ejecución de proyectos.

Un MDS bien diseñado y funcionado correctamente no sólo ayuda a los planificadores a clarificar las cuestiones principales en la etapa de identificación del proyecto. Durante las fases de preparación y valoración del proyecto, puede ayudar a confirmar la lógica de la cadena de resultados. En las etapas de implementación y finalización del proyecto, en base a los datos e información recopilados, también pueden valorar si se han utilizado los recursos aportados de manera eficiente y si el proyecto ha alcanzado los resultados previstos.

En la etapa de evaluación *ex post*, una vez más, se realiza la tarea de evaluación en función del MDS. Además, de acuerdo con los principios de evaluación de los proyectos de ayuda para el desarrollo del CAD, se valora la relevancia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad del proyecto.



Para aprender las prácticas de otras organizaciones internacionales, TaiwanICDF envió representantes a un seminario organizado conjuntamente por el Banco Mundial y la Universidad Carleton, con el fin de hacer referencia e incorporar el sistema internacional de evaluación más renovado a la redacción del Manual de Evaluación de Proyectos de TaiwanICDF.

De este modo, la evaluación *ex post* permite volver a examinar las cuestiones principales y analizar los datos generados por el MDS durante la realización del proyecto. Mediante las estrictas metodologías de ciencias sociales, se abordan las cuestiones como la relación causa-consecuencia entre la cadena de resultados del proyecto y los resultados logrados, así como los cambios significativos a largo plazo que han producido por los proyectos en los países socios.

1. Identificación de la correlación: es decir, valorar si existe una correlación entre variable A y variable B, tal como si existe una correlación entre la cantidad de libros que hay en casa y el índice de alfabetización. Estas dos variables pueden tener una correlación, pero no necesariamente una relación causa-consecuencia. Para la evaluación de proyectos misma, también es necesario estudiar los métodos de intervención que han tenido buenos resultados en un determinado país. En otro país se puede conseguir los mismos resultados esperados a pesar de las diferentes condiciones ambientales. Además, se deben explicar los motivos.

2. Determinación de la causalidad entre los productos y los efectos directos: se evalúa si las actividades realizadas, los recursos aportados y la operación del marco de supervisión destinados al proyecto logran a cumplir los resultados previstos.

3. Determinación de la lógica de intervención: se estudia si la secuencia de las actividades afecta a la relación causa-consecuencia y si el diseño de proyectos realmente conlleva los resultados esperados.

4. Evaluación objetiva del desempeño de la ejecución de los proyectos: se examina si el rendimiento de la ejecución de los proyectos ayuda a TaiwanICDF a conocer la implementación alcanzada de las estrategias básicas y si éstas necesitan algunos reajustes, y también entender qué tipo de contribuciones pueden aportar a la organización y el rendimiento de operación.

Criterios para la evaluación del proyecto: relevancia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad

De acuerdo con el artículo 6 de la Normativa para la Planificación, Evaluación, Implementación, Supervisión y Evaluación del Rendimiento de Asuntos de Cooperación y Desarrollo Internacional y las directrices publicadas por CAD, TaiwanICDF diseña su propio sistema de evaluación del desempeño y el criterio de calificación.

■ Relevancia

Por relevancia se entiende la importancia que se tienen que tomar en consideración entre las necesidades y las condiciones locales de los países socios para determinar los resultados previstos del diseño de los proyectos.

En cuanto a la planificación del proyecto, es necesario utilizar la cadena de resultados y aplicar el árbol de problemas y árbol de objetivos para garantizar la racionalidad de la lógica de intervención. En el caso en que se efectúan los cambios, el contenido del proyecto deberá mantener el principio de relevancia.

En términos concretos, la relevancia del proyecto puede evaluar según los subcriterios que se indican a continuación:

1. Lógica de intervención

Se debe estudiar en profundidad la

causalidad entre las producciones y los resultados del proyecto. Para obtener buenos resultados de intervención, cada actividad realizada durante la ejecución del proyecto debe iniciar y terminar en un momento adecuado. Las partes interesadas también deben participar activamente en el diseño y la ejecución del proyecto. Los evaluadores pueden verificar el compromiso de las partes interesadas a partir de su participación en la etapa de operación del proyecto.

En cuanto al estudio de la viabilidad de los proyectos, se lleva a cabo una investigación en relación con los aspectos tecnológicos y técnicos, la capacidad comercial, financiera, económica, industrial y de organización. A la hora de diseñar el proyecto, debe hacer referencia a las experiencias aprendidas en los proyectos similares y tener en cuenta los posibles factores de riesgo que puedan restringir el logro de los resultados previstos.

2. Alineación

La alineación se entiende como la coincidencia del diseño de la cadena de resultados (impactos, efectos directos y productos) para la lógica de intervención del proyecto con las políticas de las áreas prioritarias de los gobiernos de los países socios y las estrategias de asistencia para el desarrollo de TaiwanICDF. La alineación se manifiesta en los siguientes tres niveles:

- Durante la fase de aprobación del proyecto, se evalúa si la cadena de resultados es alineada.
- Durante la fase de evaluación, se evalúa si la cadena de resultados sigue manteniendo su alineación.
- Si por la razón de conseguir la alineación del proyecto, se han hecho algunos cambios.

3. Calidad del diseño del proyecto

Cuando se evalúan los proyectos, se debe examinar la descripción y definición de los resultados y las producciones. Tras la ejecución de los proyectos, se ha de comprobar que el diseño de las actividades, incluidas los recursos aportados y la planificación del calendario de trabajo, es eficiente y práctico. Los evaluadores pueden realizar su labor a partir de los siguientes cuatro niveles:

- La propuesta del proyecto debe indicar claramente los resultados previstos.
- La descripción de las producciones del proyecto debe ser clara y precisa. Tanto el contenido del proyecto como la planificación del calendario de trabajo han de ser concretos y viables.
- Se consultan las experiencias aprendidas a partir de los proyectos anteriores con características similares.
- Se puede presentar pruebas considerables para describir la relación causa-consecuencia entre las producciones y los resultados del proyecto.

■ Eficacia

La eficacia se trata del nivel de logro de los resultados previstos tras excluir los factores externos.

Al evaluar la eficacia de un proyecto, se presta especial atención en que si el proyecto evaluado llega a conseguir los resultados establecidos, y se analizan los factores que facilitan y los que impiden el cumplimiento de los proyectos. Los tres criterios para evaluar la eficacia son los siguientes:

1. Eficacia de la gestión de proyectos

Se examina si los recursos aportados y las actividades operativas han logrado los resultados esperados, y si las producciones del proyecto, incluyendo los bienes y servicios, corresponden a la calidad requerida de la planificación del proyecto.

2. Examen de los resultados de proyectos

Una vez recopilados los datos y la información pertinente, los evaluadores deben evaluar de forma objetiva el nivel de logro de los resultados. En el caso de que los resultados del proyecto no hayan podido cumplirse en la fecha establecida y con la calidad y cantidad deseadas, es necesario revisar las causas.

Por otro lado, los evaluadores deben examinar si mediante la realización del proyecto, pueden fortalecerse las capacidades institucionales de los países socios. Por ejemplo: si son capaces de solucionar problemas y de cumplir las misiones asignadas, y si son mejores y eficientes las administraciones internas.

Por último, los evaluadores también tienen que valorar si los participantes están más



Con el fin de garantizar los resultados de la ejecución, TaiwanICDF ha implementado sistemas eficaces de control para supervisar, auditar y evaluar los proyectos (foto de inspección del seguimiento y entrevista sobre el fomento de capacidades del Proyecto de cooperación de nueva granja de demostración en agroturismo en San Cristóbal y Nieves, con el representante enviado de TaiwanICDF).

dispuestos a cambiar por el proyecto, tales como cambiar las circunstancias personales, incrementar las capacidades de uno mismo, o tener más voluntad para realizar las mejoras según las directrices del proyecto.

3. Determinación de los factores externos

Los factores externos se refieren a los factores que no se pueden controlar directamente pero que afectan de manera significativa a los resultados. Por lo general, los factores externos están relacionados con el entorno objetivo, tales como la economía, el gobierno, las industrias, el clima, los desastres naturales y la modificación de la esencia de las cuestiones principales del proyecto, etc. Sin embargo, el proyecto mismo también puede influir en determinados factores externos (como los *lobbies* políticos) y observar algunos de los factores externos (como el ciclo económico).

Con el fin de determinar si la cadena de resultados de los proyectos realmente llega a lograr los resultados previstos, los evaluadores deben tener presentes los factores externos que pueden intervenir en la causalidad de las

diferentes partes de la cadena de resultados. Esto es debido a que algunos efectos directos o impactos, en realidad, no provienen del proyecto, sino que son causados por factores externos, tanto positivos como negativos.

Por lo tanto, los evaluadores deben examinar los proyectos teniendo en cuenta los dos aspectos que se mencionan a continuación:

- Han de comprobarse que los insumos y las actividades del proyecto realmente han ayudado a lograr los productos del proyecto, y que los factores externos no han intervenido en ellas.
- Han de verificarse que las producciones del proyecto realmente han contribuido a los resultados del proyecto, y que los factores externos no han intervenido en ellos.

■ Eficiencia

Por eficiencia se entiende la eficacia del aprovechamiento de los recursos para lograr los resultados deseados.

Al evaluar la eficiencia de los proyectos deben tener en cuenta los insumos y productos del proyecto. Los productos pueden expresarse de manera tanto cuantitativa como cualitativa. Desde el punto de vista económico, se puede analizar si el proyecto aporta insumos mínimos para lograr los efectos directos deseados.

Cuando se evalúa la eficiencia de los proyectos, se pueden estudiar planes alternativos para suponer que éstos también permiten llegar a las mismas producciones. De esta manera, se examina si el proyecto evaluado ha adoptado el plan ejecutivo más eficiente.

Se describen a continuación los tres criterios de eficiencia:

1. Las aportaciones del proyecto llegan a conseguir de manera eficiente los resultados del proyecto

- En cuanto a los productos y efectos directos del proyecto, los insumos invertidos son económicos y eficientes.
- El aprovechamiento del presupuesto para el proyecto corresponde a la relación costo-rendimiento.
- Los insumos pueden ayudar a promover de modo eficiente los proyectos e impulsar los cambios deseados en los grupos metas en cuestiones tales como la actitud, el comportamiento y la mentalidad.

2. Eficiencia del procedimiento

Por eficiencia del procedimiento se entiende la eficacia en la gestión administrativa, y que se expresa en los cinco puntos siguientes:

- La gestión interna del proyecto debe ser eficiente.
- La organización de las unidades cooperantes y sus administraciones internas deben ser eficaces.
- Se puede contratar a los especialistas externos o fabricantes para realizar de modo eficiente la adquisición de bienes y servicios.
- Se puede colaborar con otros organismos de asistencia para el desarrollo con el fin de lograr los objetivos previstos del proyecto.
- Si hay proyectos de desarrollo en cooperación con otras instituciones, la colaboración debe ser positiva y eficiente.

3. Oportunidad

Se trata de que el proyecto pueda realizarse a tiempo mediante los ajustes y la distribución de recursos necesarios de acuerdo con los cambios objetivos en el entorno, con el objetivo de maximizar la eficiencia de los insumos, actividades, productos y efectos directos del mismo.

Además, es necesario evaluar si la adquisición de bienes y servicios realizada en cada etapa del proyecto satisface sus necesidades a tiempo. En cuanto a los servicios, si los especialistas y fabricantes contratados pueden aportar sugerencias y ofrecer servicios profesionales según las condiciones de cada lugar y cada momento, y éstos pueden mejorar la calidad de toma de decisiones del proyecto.

■ Sostenibilidad

La sostenibilidad implica que los proyectos terminados pueden seguir generando resultados positivos que benefician a los países cooperantes y la sociedad local, una vez retirada la asistencia para el desarrollo del país donante.

Los elementos relacionados con la sostenibilidad del proyecto comprenden la tecnología, el comercio, las finanzas, la economía y la industria, así como la eficiencia de la organización, la calidad de la gestión y el compromiso por parte de las unidades cooperantes hacia el proyecto.

Al evaluar la sostenibilidad del proyecto, deben tenerse en consideración los siguientes aspectos:

1. ¿El grupo objetivo y las partes interesadas necesitarán todavía las producciones como los servicios y los suministros generados por la implementación del proyecto?

2. ¿La situación financiera de la unidad ejecutiva está saneada? ¿Se han establecido políticas para la gestión sostenible y los correspondientes procesos para recibir continuamente los apoyos financieros en el futuro? ¿Las autoridades competentes o las empresas privadas pueden seguir generando de manera eficaz los resultados positivos del proyecto?

3. ¿Los factores externos implicados en el proyecto como la economía y la sociedad facilitarán la gestión sostenible del proyecto?

4. ¿Disponen de recursos humanos apropiados para seguir apoyando al proyecto? ¿Hay medidas oportunas para dirigir a las partes interesadas a seguir participando en la ejecución del proyecto?

5. ¿Las políticas del gobierno local pueden garantizar la apropiación del proyecto? ¿Las políticas, las leyes y los reglamentos implicados del gobierno de los países socios pueden beneficiar a la gestión sostenible del proyecto?

TaiwanICDF, como una organización especializada en la asistencia para el desarrollo, necesita revisar continuamente los resultados de la ejecución del proyecto. A través de la supervisión, la auditoría y la evaluación de los proyectos, y desde diferentes aspectos, se espera que TaiwanICDF siga avanzando hacia adelante en función del conocimiento como motor, mejore la capacidad del diseño y la gestión de los proyectos con el fin de aprovechar los recursos limitados para crear las ventajas competitivas y el nicho de TaiwanICDF en las tareas de ayuda para el desarrollo.