

Evaluación conjunta de la Declaración de París, Fase 2

Términos de referencia (TR) genéricos para los estudios de las oficinas centrales de los donantes y agencias¹

Orientación para los lectores

Estos Términos de Referencia genéricos se han elaborado con el fin de ofrecer una base común para los estudios de las oficinas centrales de los donantes/agencias. Reflejan el marco de evaluación general, el plan de trabajo y la agenda de la Fase 2 de la evaluación², los cuales a su vez reflejan con precisión todo el trabajo preparatorio realizado hasta la fecha bajo el auspicio del Grupo de Referencia para la Evaluación. También reflejan e integran la experiencia de la Fase 1. La presente versión recoge los aportes de un taller realizado con las agencias de los donantes, que tuvo lugar el 23 de septiembre de 2009 en Londres, las contribuciones del Grupo de Gestión de la Evaluación y de un asesor del Grupo, así como las directrices que ofreció el Grupo de Referencia Internacional en la reunión que tuvo lugar en París del 30 de noviembre al 1 de diciembre de 2009.

En la Fase 1 se aludió a estos trabajos sobre países y donantes indistintamente como evaluaciones y estudios. Así, el Resumen Ejecutivo del Informe de Síntesis de la Fase 1 establece que la evaluación se basa en «evaluaciones exhaustivas de ocho países, junto con estudios más "superficiales" sobre once agencias de donantes o de socios de desarrollo, centrándose en las oficinas centrales». Corresponde a cada agencia o donante decidir el grado de rigor que desean emplear en su metodología y sus procesos: algunos pueden realizar evaluaciones completas, mientras que otros pueden limitarse a estudios más superficiales. Por tanto, en estos Términos de Referencia genéricos, el término «estudio» se utiliza para aludir al producto, mientras que el término «evaluación» hace referencia a los equipos y a los coordinadores de evaluación. El producto referente a los donantes/agencias es más descriptivo y analítico que aquel referente a los países y ofrece apreciaciones y patrones en lugar de explicaciones y conclusiones. Los estudios de donantes/agencias se centran en procesos y resaltan los factores explicativos de cómo y por qué aplican los donantes/agencias la Declaración de París, mientras que las evaluaciones nacionales analizan cómo contribuye todo esto a los resultados y la eficacia del desarrollo. Todo esto se explica con más detalle en el Marco de la Evaluación.

¹ Para evitar confusiones, tanto en este documento como en la Declaración de París y en la Agenda de Acción de Accra, se utiliza el término inexacto de «donante», que hace referencia a los proveedores de la Ayuda al Desarrollo Oficial y a veces, de otros recursos. El término "agencias" se utiliza también para referirse a ciertos proveedores multilaterales. El término "estudios en las oficinas centrales de donantes/agencias" es coherente con los términos utilizados en la Fase 1; se trata de estudios o evaluaciones efectuados sobre los programas de los donantes o las agencias individuales, a escala de las políticas y las operaciones de las oficinas centrales, pero que también se basan en las perspectivas de campo de las oficinas de los países.

² Documento completo (revisado por el Grupo de Gestión) pendiente de finalizar y entrar en circulación, lo cual se producirá en cuanto las preparaciones de los talleres regionales dejen tiempo para su edición y traducción.

Índice

1. Antecedentes y razones: la Fase 2 de la evaluación global	3
2. Estudios de la oficina central de la agencia o del donante: propósito y objetivos	4
3. Alcance, enfoque y preguntas	5
4. Enfoque y métodos	10
5. Gestión: responsabilidades	12
6. Mecanismos de apoyo	14
7. Audiencias, partes interesadas y utilidad de la evaluación	16
8. Cronograma y estudios de la oficina central de la agencia o del donante	16

Apéndices

A. Esquema del borrador para los informes de estudios de las oficinas centrales de donantes/agencias	18
--	----

1. Antecedentes y razones: la Fase 2 de la evaluación global

1. La Declaración de París expresa un amplio consenso internacional desarrollado en los 15 años anteriores a 2005, estipulando que es fundamental establecer nuevas relaciones de asociación y métodos de trabajo entre países desarrollados y países en desarrollo si se desea mantener los volúmenes de la ayuda, invertirla bien, y asegurar los resultados del desarrollo.

2. La Declaración de París³ fue refrendada en el II Foro de Alto Nivel que tuvo lugar en París en el año 2005 por 52 donantes/agencias y países socios, junto con otros 30 organismos en el campo de la cooperación para el desarrollo (Naciones Unidas y otras agencias y organizaciones no gubernamentales multilaterales). La Declaración consiste en 56 “Compromisos de Asociación” y su objetivo es el de fortalecer tales “asociaciones” entre países donantes y países receptores de ayuda (países socios), con el fin de aumentar la eficacia de la ayuda y maximizar los resultados del desarrollo.

3. El requisito fundamental para la supervisión y la evaluación independiente se incorporó en la Declaración original y se reforzó en la Agenda de Acción de Accra en 2008.⁴ La primera fase de la Evaluación⁵ tuvo lugar entre marzo de 2007 y septiembre de 2008, con la finalidad de facilitar información sobre el “CÓMO y el POR QUÉ” en las primeras etapas del proceso de implementación de la Declaración de París, prestando atención a los insumos y productos anticipados. Se diseñó para ofrecer lecciones prácticas y para ayudar a hacer balance del desempeño de la ejecución en el III Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda, que tuvo lugar en Accra (Ghana) en septiembre de 2008. En 2005 y 2007 se realizaron encuestas de seguimiento que cubrían 34 y 55 países respectivamente. Dentro de la Fase 1 de la evaluación se realizaron once estudios de oficinas centrales de donantes/agencias, los cuales contribuyeron a «profundizar nuestro entendimiento de las lecciones aprendidas de la Encuesta Base de la Declaración de París» como uno de los principales objetivos.

4. La segunda fase de la Evaluación tendrá lugar entre el III Foro de Alto Nivel de 2008 y el IV Foro de Alto Nivel de Corea en 2011. Esta segunda fase destacará los efectos y resultados, y responderá a la vital pregunta política de si se están alcanzando o se avanza en los efectos deseados a largo plazo de la Declaración de París. Se espera que la evaluación analice los resultados en contexto, teniendo en cuenta las condiciones previas o posibilitando condiciones que puedan inhibir o conducir a resultados positivos en la ayuda al desarrollo.

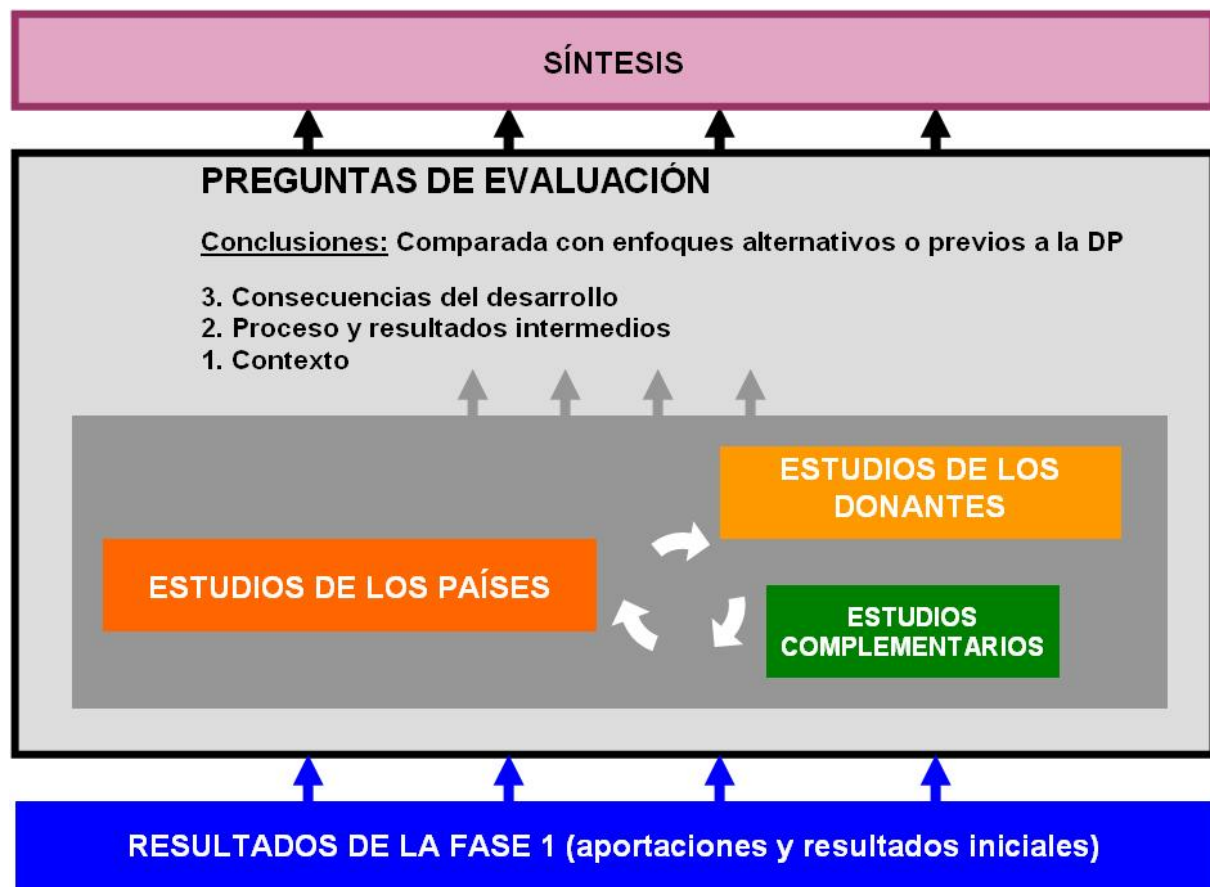
5. En la siguiente figura aparecen ilustrados los bloques constituyentes de la Fase 2 de la Evaluación.

³ Puede encontrar la totalidad de la Declaración en: <http://www.oecd.org/dataoecd/11/41/34428351.pdf> y la Agenda de Acción de Accra en <http://www.oecd.org/dataoecd/58/16/41202012.pdf>

⁴ La Evaluación complementa la supervisión de la puesta en práctica de la Declaración de París, llevada a cabo en el Grupo D del Grupo de trabajo del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) para la “Evaluación del progreso en la puesta en marcha de la Declaración de París y la Agenda de Acción de Accra”, referente a la Eficacia de la Ayuda.

⁵ Wood, B; D. Kabell; F. Sagasti; N. Muwanga; Informe sintetizado sobre la Primera Fase de la Evaluación de la Puesta en marcha de la Declaración de París, Copenhague, julio de 2008. Puede encontrar el informe en: http://www.diis.dk/graphics/Subweb/paris_evaluation_web/index.htm

Bloques constituyentes de la Síntesis de la Evaluación de la Declaración de París



6. **El Equipo Central de Evaluación:** El Equipo Central de Evaluación asume la responsabilidad global de la síntesis de los resultados de la evaluación generados a niveles nacional y de oficina central de los donantes/agencias, así como cualquier otro estudio, y de la preparación del Informe de la Síntesis de la Evaluación. El equipo, formado por seis asesores internacionales como miembros del Equipo Central de Evaluación y varios miembros de equipos asociados para la realización de tareas específicas, fue reclutado mediante un proceso competitivo a través del Grupo de Gestión de la Evaluación.

7. El Equipo Central de Evaluación contribuye a la Fase 2 de la evaluación en todos los componentes y fases: en la planificación y configuración, en forma continua para asegurar coherencia y resolver cualquier problema que pueda surgir, así como en las fases finales, cuando se espera que reúna todas las conclusiones de la evaluación, en un Informe de Síntesis independiente. El Equipo Central de Evaluación informa al Grupo de Gestión de la Evaluación, a la vez que rinde cuentas ante éste, a través de la Secretaría de la Evaluación.

2. Estudios de la oficina central de la agencia o del donante: propósito y objetivos

8. **Propósito:** El propósito de los estudios en las oficinas centrales de donantes/agencias (en adelante, «los estudios de las oficinas centrales»), la mayoría de los cuales se realizaron durante la Fase 1, es determinar cuáles serían las mejores prácticas para las oficinas centrales de donantes/agencias en la implementación de sus compromisos de la Declaración de París, con el fin de contribuir a lograr una mayor eficacia de la ayuda. El

énfasis recae en el aprendizaje, materializado en la formulación de dos preguntas: ¿estamos haciendo lo correcto? y ¿estamos haciendo bien las cosas? La serie de estudios (11 en la Fase 1 y otros 7 estudios previstos en la Fase 2, con la posibilidad de realizar alguna actualización en los cambios desde los estudios anteriores de la Fase 1), servirá para:

- Profundizar en nuestro entendimiento de los hallazgos y los resultados que surjan de las aportaciones de la Encuesta de Seguimiento;
- Facilitar el aprendizaje global sobre la eficacia de la ayuda a través de los procesos de evaluación y facilitar una aplicación más eficaz de la Declaración de París;
- Hacer recomendaciones específicas a las agencias de desarrollo y a la comunidad de ayuda global para mejorar la eficacia de la ayuda;
- Complementar y reforzar la base del principal enfoque de la Fase 2 de la evaluación, que se centra en un conjunto de evaluaciones nacionales sólidas.

9. **Objetivos:** Los objetivos específicos de los estudios de las oficinas centrales serán:

- Permitir que los donantes/agencias aclaren, mejoren y fortalezcan políticas y prácticas acordes con la Declaración de París, en su búsqueda de mayor eficacia de la ayuda y del desarrollo.
- Destacar las barreras y dificultades que pudieran haber limitado la aplicación de la Declaración de París y sus efectos e impactos, así como las formas de superar tales barreras y dificultades.
- Permitir que las partes interesadas, países y asociaciones compartan e intercambien experiencias, con el fin de facilitar la reflexión, el aprendizaje de lecciones y la mejora de las políticas.

10. La Agenda de Acción de Accra especificaba también ciertos compromisos de la Declaración de París, con el fin particular de fortalecer la apropiación por parte del país, crear asociaciones más globales y centrarse con mayor interés en los resultados del desarrollo. La Fase 2 de la evaluación, por tanto, prestará una atención especial a la evaluación de la puesta en práctica de estos compromisos de Accra, que plantean las preocupaciones actuales de las partes interesadas. Los compromisos de Accra aparecen reflejados en el Borrador de los TR. Estos compromisos de Accra deberían reflejarse en la ejecución de los TR de las oficinas centrales de los donantes/agencias en la medida de lo posible.

3. Alcance, enfoque y preguntas

11. Desde la aprobación de la Declaración de París en marzo de 2005, la mayoría de las agencias ha realizado grandes esfuerzos para aplicarla dentro de sus organizaciones y comunicar su importancia a sus funcionarios. No obstante, como bien demostró la Fase 1 de la evaluación, estos compromisos corporativos no siempre se traducen en hechos prácticos. Durante la Fase 1 se analizaron tres dimensiones explicativas (condiciones favorables) que son clave a la hora de conformar el comportamiento de los donantes/agencias:

- a) Compromiso con los principios de la Declaración,
- b) Capacidad para aplicarla, y
- c) Incentivos para ello.

Estas tres dimensiones continúan constituyendo el principal foco y alcance de los estudios de las oficinas centrales de los donantes/agencias en la Fase 2.

12. Mientras que la atención de la Fase 1 recayó en los insumos, los productos y las condiciones favorables, en esta segunda fase de la evaluación, los protagonistas serán los efectos y la eficacia del desarrollo, si bien estos efectos podrán verse en las evaluaciones nacionales. Por tanto, como en la primera fase, la atención de los estudios de las oficinas centrales realizados durante la segunda fase se centrará en el nivel de los insumos, a través de la evaluación de las condiciones favorables: *compromiso*, *capacidad* e *incentivos* en términos de su conformidad con los compromisos de la Declaración de París. También se recogerá información sobre algunos resultados, entre otras cosas, a través de la evaluación del comportamiento de las oficinas en el campo.

13. Los tres conceptos se explicaron en cierta medida en los TR de la Fase 1. No obstante, a falta de definiciones claras y reconocidas, y las diferencias de comprensión e interpretación de los conceptos, se identificaron como una debilidad de la Fase 1. Para solucionar esto y para aprovechar la considerable inversión intelectual realizada por algunas de las 11 donantes/agencias en la aclaración de los conceptos, estos TR proporcionan las directrices para comprender y aplicar los conceptos, que han sido extraídos de las buenas prácticas identificadas en los estudios de la Fase 1.

Compromiso y liderazgo

14. Identificados como factores favorables clave en la Encuesta de Seguimiento y en la Fase 1 de la Evaluación, el compromiso y el liderazgo de los donantes/agencias pueden analizarse desde varios ángulos. Una opción útil utilizada en algunos de los informes de la Fase 1 (véase el ejemplo de Francia⁶) es abordarlo a dos niveles: centrándose en los factores internos y externos:

- Los factores internos dependerán del contexto específico de la agencia, pero incluirán por ejemplo el apoyo político, la influencia de las estrategias o políticas, y las implicaciones operativas.
- Los factores externos incluirán, entre otros, la presión de otras agencias similares, el Código de Conducta de la Unión Europea (UE) (para algunos), los estímulos o restricciones de la sociedad civil.

Capacidades

15. El informe alemán distingue, de forma bastante útil, entre capacidad institucional y sistémica⁷. La primera se presta a un análisis organizativo clásico (véase también el informe de Finlandia⁸), mientras que la segunda se basa más en pensamiento sistemático y destaca los factores que apoyan o limitan la aplicación de los principios de la Declaración de París:

- La capacidad institucional (incluyendo información, conocimientos, recursos, formación, procedimientos, orientación y estructura institucional incluyendo la descentralización).
- La capacidad sistémica, es decir, los factores que se extienden más allá de la organización u organizaciones individuales y que son responsables del programa de ayuda del país donante (como, por ejemplo, la situación de una organización o el hecho de que haya un gran número de agencias involucradas).

⁶ Evaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris par la France, Rapport Final – Version révisée

⁷ La Declaración de París: Evaluación de la Puesta en marcha de la Declaración de París: Estudio de caso de Alemania, http://www.diiis.dk/graphics/Subweb/paris_evaluation_web/files/pdf/original/BMZ-Ev032e_print_0508.pdf, página 56

⁸ Evaluación de la Declaración de París, el caso de Finlandia, página 15

Incentivos y desincentivos

16. Esta dimensión puede entenderse en distintos niveles y los informes de la Fase 1 utilizan distintas perspectivas analíticas. Varios informes (el holandés, el danés y el neozelandés, por ejemplo) abordan el tema de incentivos en el nivel de los funcionarios individuales y en el de la agencia. Éstos y el informe del Reino Unido mencionan el fuerte vínculo con el sistema de gestión de desempeño y la cultura de resultados de la agencia. El informe de Nueva Zelanda también incluye incentivos políticos en el nivel gubernamental. Dado que muchos países piensan cada vez más en la ayuda al desarrollo como una cuestión de coherencia entre diversas políticas, es decir, una preocupación por un enfoque de «todo el gobierno», y en vista de la naturaleza formativa de la evaluación, sería útil contar con más información y pruebas sobre esta dimensión, a la vez que sería coherente con el énfasis de las evaluaciones nacionales en el contexto de la ayuda.

17. Por tanto, se propone abordar iniciativas en tres niveles:

- A nivel individual: carrera, sistema de gestión de desempeño de la agencia, satisfacción profesional y compromiso personal, presión de grupo;
- A nivel de agencia: presión política interna, presión de grupo internacional, obligaciones de desembolso/resultados, recursos, visibilidad, cultura;
- A nivel de gobierno: incentivos políticos y coherencia de las políticas.

18. ***Preguntas para la evaluación:*** Como se mencionaba anteriormente, los estudios de las oficinas centrales se centrarán en el aprendizaje, a través de la formulación de dos preguntas: « ¿estamos haciendo lo correcto?» (relevancia de las elecciones tomadas por las agencias para cumplir con los compromisos de la Declaración de París) y « ¿estamos haciendo bien las cosas?» (eficacia de las acciones tomadas). En concreto, los estudios deberían resaltar ejemplos de dónde se han identificado obstáculos potenciales a la aplicación de la Declaración de París, cómo se han superado estos obstáculos y con qué resultados (por ejemplo, en cuanto a comportamiento, «costos de transacción», modalidades de ayuda, división del trabajo, etc.). Si bien es cierto que estos resultados y efectos serán recogidos también en los estudios nacionales, se prevé que, como mínimo, se aborden los resultados a través de preguntas y pruebas del nivel de campo en los estudios de las oficinas centrales.

19. Por todo lo anterior, las preguntas que figuran más abajo se tomarán como puntos de partida analíticos para las evaluaciones.

Factores contextuales

20. Un punto débil de los informes de la Fase 1 fue la falta de un análisis claro y comparable de los factores contextuales. Esto se está abordando con preguntas específicas en los estudios nacionales, aunque sería útil también para los donantes/agencias proporcionar información factual y análisis contextuales. En este aspecto se ha propuesto que los estudios se basen, entre otras cosas, en informes anuales, en la última revisión entre colegas del Comité de Asistencia (CAD) y en la Encuesta de Seguimiento para ofrecer datos objetivos básicos sobre lo siguiente:

- Personal
- Presupuesto
- Extensión geográfica del programa
- Proporción de recursos provista a través de canales multilaterales y bilaterales, a través de los fondos verticales y de las diversas modalidades de ayuda (proyecto, programa, apoyo presupuestario, asistencia técnica, etc.)

Asimismo, se propone que se describa la estructura organizativa, incluyendo el grado de des/centralización y el sistema de gestión de desempeño, junto con los planes o políticas de acción y las directrices relacionadas con la Declaración de París.

21. Deberían hacerse análisis específicos sobre la coherencia política, que respondieran a las siguientes preguntas clave:

- ¿Cuál es el alcance o ámbito de influencia directa de la Declaración de París sobre las políticas gubernamentales, con las implicaciones para los países en desarrollo? (ayuda y otras políticas, como las relacionadas con el comercio, el cambio climático, la seguridad alimentaria global, el medioambiente, la migración, la seguridad, etc.) ¿Cuáles han sido las tendencias desde 2005?
- ¿Cuáles son los organismos clave en el país donante (o entidades vinculadas a las agencias multilaterales) encargados de tomar las principales decisiones relacionadas con la ayuda, como por ejemplo, decisiones sobre prioridades, actividades, programas y proyectos? ¿Qué influencia tienen sobre ellos los compromisos de la Declaración de París y de la Agenda de Acción de Accra en relación con sus prioridades e incentivos?
- ¿Cuáles son los eventos nacionales e internacionales más importantes que han afectado la aplicación de la Declaración de París y de las prioridades de Accra? ¿Cómo?

Evaluando el compromiso y el liderazgo

- ¿La aplicación de la Declaración de París ha afectado el orden de prioridades de las agencias/donantes en cuanto a cooperación para el desarrollo? ¿Se han adaptado las funciones de las oficinas de campo y de las oficinas centrales de los donantes/agencias a la agenda de la eficacia de la ayuda? ¿Cómo? en caso negativo, ¿por qué no?
- ¿En qué medida las oficinas centrales de los donantes/agencias «han hecho suya» la Declaración de París (es decir, qué direcciones estratégicas ofrece la alta directiva a los empleados)? ¿Qué grado de reconocimiento tiene la Declaración de París en el organismo rector o en el parlamento? ¿y por parte de la sociedad civil? ¿Que conflictos puede haber con otras instituciones gubernamentales y sistemas políticos o administrativos, y qué se está haciendo para resolverlos?
- ¿Están los donantes y las agencias satisfechos de que están cumpliendo con sus compromisos de la Declaración de París, incluyendo la aplicación de los principios del CAD para la Intervención en Estados Frágiles? (Explicar las posibles preocupaciones y razones para ello.) ¿Existen preocupaciones relacionadas con la relevancia y la coherencia de los compromisos y de los indicadores de la Declaración de París? ¿Hay alguna forma de superarlas?

Evaluando la capacidad

- ¿Cuál es el nivel de conocimientos y comprensión de los funcionarios sobre la eficacia de la ayuda y sus implicaciones operativas, particularmente en el campo?
- ¿Se han difundido entre los funcionarios instrucciones, directrices, directivas operativas y criterios de evaluación específicos para estimular la puesta en marcha del plan de aplicación de la Declaración de París? ¿Son adecuados y correctos los niveles y los conocimientos del personal para implementarla?
- ¿Cómo se estructura la autoridad delegada y por qué? ¿Se han producido algunos cambios en los procedimientos para cumplir con los compromisos de la Declaración de París? ¿La organización o la agencia de cooperación para el desarrollo está lo

suficiente descentralizada (en cuanto a personal, recursos, delegación de autoridad) para abordar la gestión de la ayuda basada en el campo, de conformidad con la Declaración de París?

Evaluando los incentivos

- ¿Existen incentivos específicos proporcionados por el donante o la agencia (por ejemplo, de contratación, colocación, evaluación de resultados, promoción y formación) para la gestión y el personal con el fin de cumplir con los objetivos de la Declaración de París, referentes a la apropiación, coordinación, orientación a los resultados y responsabilidad recíproca?
- ¿Se percibe algún factor desmotivador con respecto a las prioridades de otros donantes y agencias (por ejemplo, presiones excesivas para desembolsar)?

Nuevas preguntas adicionales

22. Casi todas las preguntas anteriores se incluyeron en la Fase 1 de la Evaluación. No obstante, las lecciones aprendidas en esta Fase 1, los compromisos destacados en Accra, así como las evaluaciones nacionales y el marco de evaluación general de la Fase 2 sugieren algunas preguntas de evaluación adicionales. Concretamente, las Evaluaciones Nacionales incluyen preguntas que puedan «reflejarse» por parte del donante o la agencia, con el fin de mejorar la profundidad de la Fase 2 de la evaluación con evidencia proveniente de ambas fuentes. Para ser coherente con la metodología de evaluación de países, se propone analizar una serie de efectos previstos identificados en la Declaración de París. Siete de los once efectos pretendidos están relacionados específicamente con las acciones de los donantes y las agencias y se proponen las siguientes preguntas:

- ¿Ha llevado la Declaración de París a una menor duplicación de esfuerzos, y a una racionalización y mayor eficiencia de las actividades de los donantes/agencias? En concreto, sería relevante atender a la división del trabajo y a los indicadores de la Encuesta de Seguimiento 4, 9 y 10.
- ¿Es posible observar las políticas y los procedimientos reformados y simplificados, además de un comportamiento más colaborativo de los donantes/agencias? Los ejemplos de la cooperación delegada tienen gran relevancia.
- ¿En qué medida el donante/agencia ha proporcionado compromisos más predecibles y multianuales para los flujos de ayuda? ¿Se ha producido un cambio en la naturaleza de las condicionalidades después de Accra? El indicador 7 de la Encuesta de Seguimiento ofrece cierta información.
- ¿Es adecuado el nivel de la delegación al personal de campo para garantizar una administración eficaz de la ayuda? ¿Qué impide una mayor delegación?
- ¿Qué efectos ha tenido la aplicación de la Declaración en las respectivas cargas de gestión de la ayuda en cada país socio y en cada donante/agencia, particularmente con referencia a los volúmenes y calidad de la ayuda, así como a la calidad de las asociaciones entre receptores y donantes? ¿Es probable que estos efectos sean transitorios o duraderos?

23. También hay cuestiones, destacadas en la Fase 1, que requieren una comprensión en mayor profundidad. Tres de estas cuestiones son:

- ¿Cuál es el principal problema que afrontan los donantes/agencias para cumplir con el compromiso de la Declaración de París sobre gestión para resultados de desarrollo?
- ¿Qué mecanismos de responsabilidad recíproca se han utilizado y cómo están operando? ¿están siendo eficaces? (Véase el informe de síntesis de la Fase 1 para orientación.)
- ¿Qué explica la falta de uso de los sistemas nacionales, incluso donde estos se consideran relativamente fuertes?

24. El marco de evaluación de la Fase 2 y los TR genéricos para las evaluaciones de los países incluyen un marco de conclusiones (véase recuadro abajo) al que los estudios de las oficinas centrales contribuirán con información y análisis para responder a estas preguntas, en concreto a la i), ii), iv), vi) y vii).

Marco de referencia para las conclusiones

- ¿Qué relevancia ha tenido la Declaración de París y su forma de aplicación en los desafíos de la eficacia de la ayuda?
- ¿En qué medida se han respetado y aplicado cada uno de los cinco principios de la Declaración de París y en qué medida se reflejan las prioridades de la Agenda de Accra? ¿Por qué? ¿Ha habido conflictos o inconsistencias entre ellos?
- ¿Qué resultados ha logrado la Declaración de París en cuanto a la eficacia de la ayuda y los resultados de desarrollo? ¿Son significativas estas contribuciones? ¿Son sostenibles? ¿Existen indicios de mejores formas de hacer que la ayuda sea más eficaz y contribuya más a los resultados de desarrollo?
- ¿Qué efectos ha tenido la aplicación de la Declaración en la carga de gestión de la ayuda de cada país socio y cada donante, respectivamente (es decir, si ha cambiado el volumen y la calidad de la ayuda y la propia relación de ayuda)? ¿Es probable que estos efectos sean transitorios o duraderos?
- ¿Cuál ha sido el valor añadido de la cooperación para el desarrollo basada en la Declaración de París si se compara con la situación previa a la Declaración y con otros impulsores de desarrollo del país, otras fuentes de financiación para el desarrollo y otros socios de cooperación para el desarrollo (distintos a los que han refrendado la Declaración hasta ahora)?
- ¿Cuáles son los principales mensajes para a) las partes interesadas nacionales y b) los países donantes y las agencias?
- ¿Cuáles son las principales implicaciones para la eficacia de la ayuda en el futuro, teniendo en cuenta los nuevos retos y oportunidades (por ejemplo, el cambio climático) y los nuevos agentes y relaciones?

4. Enfoque y métodos

25. **Rigor y comparabilidad:** La solidez del enfoque y la metodología de cada estudio, junto con sus resultados, se asegurará mediante:

- Una postura coherente en la evaluación general que no asuma la atribución de los resultados de la Declaración de París, sino que adopte un enfoque crítico y explore

explicaciones alternativas, así como una evolución de las prácticas de los donantes/agencias anteriores a la Declaración de París;

- b. Un conjunto de mecanismos de apoyo disponibles para los coordinadores de evaluaciones y estudios, grupos de referencia y equipos, en particular por parte del Equipo Central de Evaluación, tanto directamente como a través de los recursos de investigación y las facilidades interactivas de acceso a Internet [consulte la Sección 6];
- c. Verificación de las pruebas que surjan del estudio mediante la triangulación en curso entre las múltiples fuentes de datos y métodos empleados;
- d. Validación paso a paso de los resultados de la evaluación de los estudios de oficinas centrales (promoviendo la evaluación entre pares), por parte del Equipo Central de Evaluación, los Grupos de Referencia de donantes/agencias, el Secretariado para la Evaluación y el Grupo de Gestión, posiblemente revisores externos de alto nivel y el Grupo de Referencia Internacional;
- e. Procesos de garantía de calidad incorporados en cada componente de la evaluación (así como la preparación del informe de síntesis final); todos ellos deberían satisfacer las Normas de Calidad de la Evaluación del CAD o los Estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas;
- f. Selección y contratación de equipos de evaluación y estudio mediante procedimientos establecidos de antemano, protegiendo la independencia e integridad profesional de su trabajo y procurando que ninguno presente conflictos de intereses potenciales;
- g. Uso de un conjunto de definiciones comunes aceptadas para términos clave⁹ con el fin de evitar confusiones o tratamientos inconsistentes.

26. **Métodos mixtos:** Entre los métodos específicos para la consecución de las evaluaciones se incluyen los siguientes:

- a. *Revisión de la literatura y la documentación* (documentos de política, instrucciones, directrices, planes anuales);
- b. *Síntesis y meta-análisis de evidencias existentes* (es decir, fuentes secundarias como política, evaluaciones e investigación);
- c. *Entrevistas semiestructuradas y grupos de control* (encuestados clave a escala de las oficinas centrales y personal de campo relevante, ya sea por teléfono o por videoconferencia o bien mediante visitas de campo seleccionadas);
- d. *Encuestas y cuestionarios estructurados centrados en las embajadas o en las oficinas del país, situadas en aquellos países que se han prestado voluntarios para realizar una evaluación a escala nacional;*
- e. *Posible uso de estudios de caso, concretamente, un estudio de caso sobre el sector de salud, ya que éste se utilizará también en las evaluaciones nacionales. En marzo o abril las directrices para los equipos nacionales estarán disponibles, para ser tenidas en cuenta si procede.*

⁹ Como parte de las directrices de la Evaluación de Fase 2, se ha elaborado un glosario.

5. Gestión: responsabilidades

27. Los siguientes puntos recurren y se añaden a la Nota llamada “Guía para la Gestión de las Evaluaciones de nivel de los países”, publicada por el Secretariado en septiembre de 2009, y al Anexo 3A de los TR a escala de las oficinas centrales de la Fase 1. «Guía para gestionar las evaluaciones a escala de las oficinas centrales de los socios para el desarrollo», fechada el 25 de abril de 2007.

28. **Consideraciones sobre la gestión:** Las consideraciones clave sobre la gestión para un estudio de las oficinas centrales son:

- Mecanismos de gestión efectivos de los donantes/agencias
- Claridad en las funciones, tareas y responsabilidades
- Comunicación con las partes interesadas
- Notificación de los progresos

29. **Coordinador de Evaluación.** Cada estudio debería estar dirigido por el departamento de evaluación de la agencia o por un organismo independiente que actuará como Coordinador de la Evaluación. El Coordinador de la Evaluación estará respaldado por un Grupo de Referencia. El Coordinador de Evaluación será el responsable de iniciar, facilitar, contratar y gestionar el estudio de las oficinas centrales, así como proporcionar opinión al grupo de gestión general y de referencia. Se encargará de:

1. Actuar como punto focal de contacto con los Grupos de Referencia y de Gestión general para el estudio;
2. Seleccionar, configurar y después programar y convocar reuniones del Grupo de Referencia;
3. Elaborar los TR finales del estudio en cooperación con el Grupo de Referencia; incorporando (si es necesario) un módulo con las preguntas específicas de los donantes/agencias.
4. Proporcionar informes bimensuales (como mínimo) sobre los progresos del estudio siguiendo el formato común acordado;
5. Realizar controles de calidad; procurando que la calidad del estudio sea aceptable en referencia con las normas nacionales, regionales o internacionales relevantes identificadas y uso de los servicios resolutivos y proactivos del Equipo Central de Evaluación y del Secretariado para la Evaluación.
6. Asegurar la entrega, antes de los plazos límite acordados, de los hallazgos que surjan, los borradores y los informes finales al Equipo Central de Evaluación, para su inclusión en el trabajo de síntesis de la Evaluación.
7. Aprobar el informe (es decir, aprobarlo tras su consulta al grupo asesor o de referencia) antes de pagar a los consultores;
8. Entregar el informe al grupo de gestión general para su emisión y publicación.

Esta función de gestión exigirá importantes insumos de “tiempo de gestión dedicado” a lo largo de todo el proceso de estudio, con un esfuerzo especialmente intenso durante el periodo de puesta en marcha, el comienzo, el informe inicial, los momentos clave del proceso y la preparación de los informes finales.

30. **Grupo de referencia:** La función de este grupo es asegurar el compromiso de las partes interesadas en el proceso de evaluación y sus resultados, con el fin de garantizar la independencia del estudio. Se espera que el Grupo de Referencia incluya a otras agencias gubernamentales relevantes, las principales partes interesadas de la sociedad civil, los

medios de comunicación, el mundo académico y posiblemente también, representación política. Los miembros deberán proveer insumos oportunamente, particularmente en ciertos procesos clave de gestión iniciales, que serán dirigidos por el Coordinador de la Evaluación; a saber:

1. Aprobación del diseño (preguntas que serán respondidas) del estudio. Esto conlleva apreciaciones y decisiones acerca de si el ámbito y la escala del estudio son “realizables” considerando los recursos confirmados como disponibles por parte del Equipo de Evaluación.
2. (Basándose en el diseño aprobado tal como se define anteriormente) decisiones acerca de los criterios de selección para el Equipo de Evaluación y selección del Equipo de forma coherente con los criterios de selección (salvaguardándose contra conflictos de interés, cubriendo áreas profesionales pertinentes, reflejando un equilibrio de género y siempre de acuerdo con una procesos competitivos nacionales o reglas de licitación).

Estas funciones exigirán una serie de insumos en términos de dedicación de tiempo por parte de los miembros del Grupo de Referencia para lograr un entendimiento claro y compartido de lo que el estudio de las oficinas centrales pretende lograr y su papel dentro de la Evaluación global.

31. La gestión de la evaluación se basa en el autoseguimiento de los progresos de la evaluación y la reflexión periódica en las reuniones del Grupo de Referencia. En estas reuniones se evaluará hasta qué punto el estudio de las oficinas centrales marcha por buen camino y las medidas que se tomarán en caso de que surjan dificultades.

32. **Claridad en las funciones, tareas y responsabilidades.** El éxito de este ejercicio de colaboración dependerá en gran medida de la claridad inicial y de la continua disciplina acerca de quién ha de presentar qué y cuándo, así como en quién recae cada responsabilidad. Las tareas de responsabilidad clave en el proceso son:

- i. *Un equipo independiente y competente, seleccionado, contratado y provisto de recursos para elaborar el estudio de las oficinas centrales, a más tardar, antes del 1 de marzo de 2010:* el Coordinador de la Evaluación es responsable de esta actividad clave, con el apoyo del Grupo de Referencia, así como de mantener la independencia del estudio a lo largo de todo el proceso.
- ii. *Estudio de las oficinas centrales entregado a tiempo:* El Líder del Equipo [o la institución contratada para la que este líder trabaje] del Equipo de Evaluación de las Oficinas Centrales es responsable de la organización y coordinación del trabajo del Equipo de Evaluación (asegurando de esta forma la calidad y la relevancia de las contribuciones de los miembros del equipo), así como de la entrega de las informaciones, conclusiones y recomendaciones que surjan y de un informe final exhaustivo que cumpla con las normas de evaluación, dentro de las especificaciones y de los plazos acordados.
- iii. *Un estudio de las oficinas centrales de una calidad aceptable entregado al Equipo Central de Evaluación para su uso en la preparación del informe de síntesis y en las publicaciones;* El Coordinador de la Evaluación, a través de sucesivos procesos de control de calidad, es responsable de la entrega de un informe de calidad aceptable para la fase de Síntesis.

33. Comunicación con las partes interesadas: Se espera que cada estudio de las oficinas centrales desarrolle y ponga en práctica un “Plan de comunicación” a través del cual las partes interesadas en el estudio del país o agencia sean informadas de todo tipo de progresos en el estudio, de forma que se sientan alentadas a recibir más información y a implicarse en discusiones sobre los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones del estudio. Asegurar de que esto se lleve a cabo de forma que fomente el interés y la participación de las partes interesadas en el proceso de evaluación será responsabilidad del Grupo de Referencia.

34. Información sobre avances: El Coordinador de la Evaluación, en calidad de punto focal de la Fase 2 de la Evaluación, facilitará al Secretariado (con copia al Equipo Central de Evaluación) actualizaciones bimensuales, a partir de finales de diciembre de 2009, acerca del estado del proceso del estudio de las oficinas centrales. Para ello utilizará un formulario simple preparado por la Secretaría de la Evaluación en coordinación con el Equipo Central de Evaluación, con el fin de facilitar la actualización por parte del Equipo Central de Evaluación de la “hoja maestra” sobre los progresos a través de varias evaluaciones y estudios, tanto en las oficinas centrales como en el país.

35. Elaboración de los TR específicos para las oficinas centrales del donante/agencia: Estos Términos de Referencia genéricos proporcionan una serie de preguntas que debería incorporarse en todos los estudios de las oficinas centrales. No obstante, los estudios pueden ir más allá de las preguntas centrales con el fin de identificar preguntas de evaluación local de relevancia para el donante o la agencia. Estos TR serán elaborados por el Coordinador de Evaluación. De esta forma, deberían realizarse esfuerzos significativos para adaptar el marco común de forma que sea adecuado a las circunstancias específicas del donante o la agencia, de tal manera que se responda las necesidades de aprendizaje de la agencia tanto como sea posible.

36. Financiamiento de la evaluación de la oficina central de la agencia o del donante: El costo de cada estudio de la oficina central del donante o la agencia se calcula en 80.000 €. Esto no incluye el coste del posible trabajo de campo en los países socios. Los estudios de las oficinas centrales del donante o la agencia deberían ser financiados por ese donante o agencia.

6. Mecanismos de apoyo

37. Servicios para los estudios de las oficinas centrales. El Equipo Central de Evaluación está en funciones desde septiembre de 2009, y con la finalidad de garantizar la integridad de los estudios de las oficinas centrales dentro de la Síntesis global de la Fase 2 de la Evaluación, está encargado de facilitar el siguiente conjunto de servicios de apoyo a los procesos de evaluación:

- Diseño de los “Términos de Referencia Genéricos” para los estudios de las oficinas centrales, que tendrá que ser aprobado por parte del Grupo de Gestión de la Evaluación y el Grupo de Referencia Internacional, y que servirá de guía en la recopilación, de forma que permita comparar y realizar una síntesis de los hallazgos y resultados de los estudios.
- Provisión de asesoría al Coordinador de Evaluación y miembros del Grupo de Referencia del país sobre los procesos de selección, contratación e información de los Equipos de Evaluación de las Oficinas Centrales.
- Provisión de consejo y apoyo continuo a los Equipos de Evaluación de las Oficinas

38. Para realizar un mejor uso de los recursos a disposición del Equipo Central de Evaluación, se ha identificado una serie de puntos de encuentro (proactivo y reactivo) entre el Equipo y los procesos de los Estudios de las Oficinas Centrales (consulte la siguiente tabla). Estos están diseñados para ayudar a establecer una base sólida y una trayectoria clara a seguir en los Estudios de las Oficinas Centrales, apoyar la adhesión a las normas de evaluación según vayan progresando los estudios, facilitar una guía cuando los equipos de evaluación/estudio encuentren problemas y facilitar un aprendizaje e intercambio de información entre los equipos de los estudios de las oficinas centrales. El apoyo será principalmente a distancia por Internet, aunque también cara a cara de forma selectiva.

Tabla: Puntos de compromiso identificados – de un miembro/miembros del Equipo Central de Evaluación con el Proceso de Estudio de las Oficinas Centrales

Actividad/Evento	Personas participantes (de donantes/agencias encargados del estudio)
Taller inicial (septiembre 2009)	Coordinadores de evaluación
Presentación del Informe de Inicio (evento) – cuando el proceso lleve 1 mes	Presentación del Equipo de Evaluación de las Oficina Centrales al Coordinador de Evaluación y al Grupo de Referencia
“Fase” de análisis por parte del equipo – Agosto	Equipo de Evaluación de las Oficinas Centrales
Borrador del informe para el Grupo Asesor/de Referencia Nacional (evento)	Presentación del Equipo de Evaluación de las Oficina Centrales al Coordinador de Evaluación y al Grupo de Referencia
Eventos para el intercambio de par a par de las constataciones (hallazgos) que surjan	Equipo de Evaluación de las Oficinas Centrales y Coordinador de Evaluación
Informe final para el Grupo de Referencia	Presentación del Equipo de Evaluación de las Oficina Centrales al Coordinador de Evaluación y al Grupo de Referencia

39. El Equipo Central de Evaluación está desarrollando un sistema de gestión del conocimiento basado en la Web – una “Extranet” – para la Fase 2 de la Evaluación. El Coordinador de Evaluación Nacional y los miembros de los Equipos de Evaluación nacional, de las Oficinas Centrales y del Grupo de Referencia tendrán acceso a esta facilidad, que ofrecerá un canal para compartir informes de avance y lineamientos entre el Equipo Central de Evaluación y los procesos de los países y los donantes/agencias. La estructura de la Extranet proporciona un espacio compartido, y una parte del sitio puede también dedicarse al proceso concreto de una Evaluación Nacional, un Estudio de Oficinas Centrales o un Estudio Adicional.

7. Audiencias, partes interesadas y utilidad de la evaluación

40. La Fase 2 se centra en una evaluación orientada hacia los resultados, cuya síntesis e informes sobre la evaluación de componentes se presentarán en el IV Foro de Alto Nivel en 2011. Del mismo modo se pretende que el proceso de evaluación despierte el interés y los esfuerzos de mejora en los países y partes interesadas participantes.

41. Las audiencias clave incluyen el sector ejecutivo y el legislativo del gobierno de los países socios, el de sus socios de desarrollo bilateral y el de las autoridades gubernamentales y direcciones superiores de las agencias para el desarrollo. También resultan fundamentales las entidades cuya tarea es la puesta en práctica de la Declaración de París: gobierno, donante, sociedad civil y partes interesadas del sector privado de los países receptores, así como las agencias donantes. Igualmente se espera que los hallazgos sean de interés directo para numerosos ciudadanos tanto de los países anfitriones como de los países que facilitan ayuda internacional al desarrollo.

42. La amplia difusión y uso de la evaluación por parte de las audiencias deseadas debería influir en:

- a. Los procesos y productos en cada fase de la evaluación;
- b. Mantener las preguntas generales y audiencias clave constantemente en mente;
- c. Abrir procesos de comunicación con otros participantes de la evaluación, en particular por medio del sistema de intercambio de información previsto entre los equipos y dentro de ellos;
- d. La sensibilidad lingüística: trabajo específico para asegurar la disponibilidad de los materiales principales en los idiomas requeridos;
- e. La minimización de acrónimos, jerga y lenguaje técnico innecesario en **todos** los productos;
- f. Dedicar tiempo a la edición, los resúmenes y los intercambios entre participantes;
- g. El respeto absoluto de los plazos.

43. Estos nuevos Estudios de las Oficinas Centrales, junto con los once realizados en la Fase 1, complementarán las evaluaciones nacionales. Asimismo, un pequeño número de estudios adicionales proveerán de elementos de juicio adicionales, para asegurar una cobertura adecuada de las cuestiones importantes. En conjunto, se pretende que todos estos elementos proporcionarán la profundidad y amplitud correcta de la evaluación.

8. Cronograma y estudios de la oficina central de la agencia o del donante

44. La siguiente tabla refleja la secuencia de eventos para los Estudios de las Oficinas Centrales.

Plan de trabajo y programa

Periodo/Fecha	Actividad para donante/agencia Evaluaciones de las Oficinas Centrales	Internacional
Oct/Nov 2009	Nombrar al Grupo de Referencia, asegurar la financiación para la Evaluación, preparar procesos de obtención/reclutamiento de equipos	Elaboración del borrador de los Términos Genéricos de Referencia basándose en las conversaciones de Londres
1 Dic 2009	El Grupo de Referencia Internacional aprueba los términos de referencia genéricos	
Dic 2009/ 1 marzo 2010 (como muy tarde)	Seleccionar y contratar a los equipos de evaluación	Apoyo del Equipo Central de Evaluación a los coordinadores de evaluación/estudio (según sea necesario)
Antes del 30 Abril 2010	Los equipos de las oficinas centrales del país o agencias/donantes envían informes iniciales	El Equipo Central de Evaluación envía el informe de inicio
15 Mayo 2010	Los coordinadores y los grupos de referencia aprueban los informes iniciales	El Grupo de Gestión aprueba el informe inicial
Mar-Sep 2010	Los Equipos de Evaluación de las Oficinas Centrales realizan evaluaciones con rendición de cuentas periódicas al Grupo de Referencia, tal y como se especifica en sus Términos de Referencia	El Equipo Central de Evaluación mantiene contactos con los equipos las oficinas centrales de los donantes/entidades, incluyendo respuesta a las preguntas de estos equipos, intercambio de experiencias/buenas prácticas/instrumentos modelo entre los equipos
15 Sep 2010	Entrega del primer borrador del informe que incluya un resumen de los resultados obtenidos por cada equipo nacional y de las oficinas centrales del donante o agencia al Grupo de Gestión de la Evaluación y al Equipo Central de Evaluación	El Equipo Central de Evaluación prepara los resultados consolidados que surjan para el 15 de octubre
1-4 Nov 2010	Reunión/taller de los líderes de equipo del Estudio Nacional o de las Oficinas Centrales del donante/agencia, del Equipo Central de Evaluación y del Grupo de Referencia Internacional para discutir los resultados que surjan y el plan de la síntesis.	
Nov-Dic 2010	Producción/envío de los informes nacionales y de los donantes o agencias (plazo final: 31 dic. 2010)	
Ene-Abr 2011		Elaboración del borrador del informe de síntesis
	Circulación del primer borrador del informe de síntesis durante un periodo de 10 días para su validación/realización de comentarios por parte de los equipos de evaluación de las oficinas centrales del donante/agencia, con la oportunidad de que los grupos de referencia de las oficinas centrales, así como el Grupo de Gestión Internacional y el Grupo de Referencia incluyan insumos Circulación de un (segundo) borrador depurado del informe de síntesis en el grupo de referencia internacional 14 días antes de la reunión, con oportunidad de que los equipos nacionales y de las oficinas centrales del donante/agencia y los grupos de referencia incluyan insumos	
Abr 2011	Reunión del Grupo de Referencia Internacional para realizar comentarios sobre el borrador del Informe de Síntesis	
Abr-May 2011	Divulgación de los resultados de la evaluación	Finalización del informe de síntesis
May-Sep 2011	Actividades de divulgación/insumos para preparar el Foro de Alto Nivel	
Sep-Oct 2011	IV Foro de Alto Nivel en Seúl	

Apéndice A

Esquema del borrador para los informes de estudios de las oficinas centrales de donantes/agencias

Diciembre de 2009

Aunque no se ha propuesto un esquema durante la Fase 1, se ha demostrado que resulta útil fomentar cierta estandarización para garantizar la total cobertura de las preguntas de evaluación clave y facilitar la síntesis de los hallazgos. Este esquema se propone como una lista "mínima" de lo que el informe debería contener idealmente.

Prefacio Agradecimientos Acrónimos

Resumen ejecutivo (máx. 5 pág.)

- Propósito y antecedentes
- Conclusiones generales (sobre preguntas comunes y específicas para cada país)
- Lecciones clave (sobre preguntas comunes y específicas para cada país)
- Recomendaciones clave si fuese aplicable (sobre preguntas comunes y específicas para cada país)

A. Introducción (máx. 4 pág.)

- La Declaración de París y la Agenda de Acción de Accra: Compromiso del donante/agencia X
- Propósito y alcance de la Fase 2 de la Evaluación, incluyendo las preguntas específicas del donante/agencia
- Enfoque, metodología y limitaciones

B. Metodología y limitaciones (máx. 2 pág.)

- Metodología de estudio de caso
- Evaluaciones de nivel de campo

C. Hallazgos de las oficinas centrales de los donantes/agencias (máx. 25 pág.)

Factores contextuales

- Personal
- Presupuesto
- Extensión geográfica del programa
- Proporción de recursos provista a través de canales multilaterales y bilaterales, a través de los fondos verticales y de las diversas modalidades de ayuda (proyecto, programa, apoyo presupuestario, asistencia técnica, etc.)
- Estructura organizativa, incluyendo la descentralización
- Coherencia de las políticas

Evaluación general

Breve descripción del estado y los factores explicativos del progreso y las restricciones para aplicar cada uno de los principios:

- Apropiación
- Coordinación

- Armonización
- Gestión dirigida a los resultados
- Responsabilidad recíproca

Evaluar el compromiso

- Factores internos (nivel político, nivel estratégico, nivel operativo, supervisión y evaluación)
- Factores externos (presión de grupo, Código de Conducta de la Unión Europea (UE) [para algunos], sociedad civil)

Evaluar las capacidades

- Capacidad institucional (tales como información, conocimientos, recursos, formación, procedimientos y orientación, sistema institucional incluyendo la descentralización)
- La capacidad sistémica, es decir, los factores que se extienden más allá de la organización individual u organizaciones y que son responsables del programa de ayuda del país donante (como, por ejemplo, el estado de una organización o el hecho de que haya un gran número de agencia involucradas)

Evaluar los factores motivadores y desmotivadores

- Para las personas (carrera, satisfacción profesional, compromiso personal, presión de grupo)
- Para las agencias (presión política interna, presión de grupo internacional, obligaciones de desembolso/resultados, recursos, visibilidad)
- A escala gubernamental (coherencia política)

D. Conclusiones, lecciones y recomendaciones clave (si fuera aplicable) referentes a las preguntas de Evaluación Genéricas (Desglose de las conclusiones, lecciones y recomendaciones) **(máx. 5 pág.)**

¿Estamos haciendo lo correcto?

¿Estamos haciendo bien las cosas?

¿Lo estamos haciendo de la mejor forma posible?

E. Constataciones (hallazgos) sobre las preguntas de la evaluación específicas de cada donante/agencia (si se han adoptado) (máx. 15 pág.) **[Posibles subtítulos]**

F. Conclusiones, lecciones y recomendaciones clave (si fuera aplicable) referentes a las preguntas de evaluación específicas de cada donante/agencia (Análisis de las conclusiones, lecciones y recomendaciones) **(máx. 5 pág.)**

G. Posibles implicaciones clave más allá del plazo programado de la Declaración de París. (máx. 3 pág.)

Anexo 1: Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda

Anexo 2: La Agenda de Acción de Accra

Anexo 3: Términos de referencia para los estudios de las oficinas centrales de los donantes y agencias

Anexo 4: Otras referencias seleccionadas