



Gestión de proyectos DSM

Documento de orientación interno para el personal de la Oficina Central y de las oficinas de cooperación de la COSUDE

Versión junio 2017¹

Introducción

La Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) promueve el enfoque de sistemas de mercado, también conocido como "Lograr que los Mercados Funcionen para los Pobres" (M4P). El desarrollo de sistemas de mercado (DSM) aborda las causas subyacentes del bajo desempeño en los mercados que son importantes para las personas que viven en la pobreza y el desempleo, a fin de crear cambios duraderos que tengan un impacto a gran escala. Considera un mercado como un sistema de múltiples actores que interactúan entre sí basado en reglas y regulaciones formales e informales - cada actor cumple una función particular del mercado. La optimización de estas funciones de mercado y las reglas que las conforman para hacer que los mercados sean más eficaces y al mismo tiempo contribuir a la reducción de la pobreza es el objetivo central de DSM.

La manera adaptativa y facilitadora de intervenir que es típica del DSM hace que la gestión de estos proyectos sea diferente a la de los proyectos que siguen otros enfoques, tanto desde la perspectiva del implementador como del donante. Este documento se centrará en este último.

¿Para quién es este documento?

La guía está estructurada de tal manera que es útil tanto para las personas con experiencia en la gestión de carteras de proyectos DSM en la COSUDE como para las personas que son completamente nuevas en el enfoque. Después de obtener una comprensión inicial de lo que es DSM, por ejemplo, desde BEAM Exchange², esta guía le ayudará a profundizar su comprensión de las implicaciones del DSM para la gestión de programas en la COSUDE, proporcionando diferentes niveles de profundidad para diferentes audiencias.

Este documento de orientación está dirigido principalmente a la siguiente audiencia:

- Gerentes Operativos de Proyectos (GOP): personas de las Oficinas de Cooperación Suizas (OCS) que son directamente responsables de los proyectos DSM. En general, se trata de Oficiales Nacionales de Programas (ONP).
- Gerentes de operaciones. Supervisan a los gerentes operativos de proyectos. En general, se trata de personal expatriado en las OCS.
- Otros tomadores de decisiones. Se trata de un grupo más amplio que incluye a los responsables de programa de la COSUDE, los miembros del Comité de Operaciones, los jefes de división y otros responsables de la toma de decisiones en la COSUDE.

Los implementadores y el personal del proyecto también pueden beneficiarse del documento de orientación, ya que explica los procesos que el personal de la COSUDE sigue y puede ayudar a definir mejor las expectativas mutuas y la comprensión.

¹ Una primera versión de este documento de orientación fue desarrollada en 2014. Esta revisión se basa en una nueva ronda de consultas entre el personal de la COSUDE y los implementadores para actualizarla a las realidades actuales.

² Empiece aquí si es la primera vez que oye hablar de los Enfoques de Sistemas de Mercado:
<https://beamexchange.org/market-systems/>

Por último, este documento pretende contribuir a las discusiones en la comunidad más amplia de DSM sobre cómo se gestionan los proyectos y programas que utilizan enfoques de sistemas de mercado. La difusión de la orientación, por lo tanto, pretende ir más allá de la COSUDE.

¿Qué puede encontrar en este documento?

Este documento recorre las diferentes fases de la gestión de un proyecto DSM desde la perspectiva de la COSUDE. Las preguntas comunes se responden dando una **visión general** relevante para un público más amplio. Esto se complementa con una **orientación concreta de buenas prácticas**³ dirigida específicamente a los GOP. Además, incluye **voces y experiencias del campo**. Como no existe una práctica sincronizada, a veces estas experiencias son divergentes. Deben adaptarse a las circunstancias de la situación, es decir, al contexto del país en el que se gestiona el proceso. Del mismo modo, una adaptación a las propias circunstancias es necesaria al usar este documento. Como de costumbre – debido a contextos y mercados muy diversos – la única y mejor práctica no puede existir.

Cada sección del documento de orientación está estructurada en cuatro partes visualmente separadas:

- Primero, para cada sección, hay una introducción para crear un entendimiento de lo que la sección está hablando y de lo que no está hablando.

<ul style="list-style-type: none"> • En segundo lugar, le siguen consideraciones generales que brindan un resumen de fácil acceso para los gerentes de operaciones y otros tomadores de decisiones. Las consideraciones generales también son importantes para los GOP.
--

<ul style="list-style-type: none"> • En tercer lugar, se añade una orientación más concreta de buenas prácticas, dirigida específicamente a los GOP.

<ul style="list-style-type: none"> • En cuarto lugar, las voces desde el campo presentan experiencias y opiniones compartidas de diferentes miembros del personal de la COSUDE y de los implementadores que no se aplican lo suficientemente ampliamente como para ser consideradas como "buenas prácticas", pero que podrían servir de inspiración para otros, es decir, los GOP.

<p>Recursos Adicionales</p>	<p>Por último, se proporcionan más recursos y enlaces si procede.</p>
------------------------------------	---

La guía está estructurada en líneas generales a lo largo de las principales fases de un proyecto DSM, como se muestra en la siguiente ilustración:

- Idea, preparación, fase inicial y fase de implementación - representadas en azul.
- Las fases se complementan con los documentos pertinentes en naranja.
- Los mecanismos de financiación correspondientes se destacan en gris.
- Las fases de seguimiento, dirección y evaluación en verde.

Esta ilustración se utilizará para guiar al lector a través del documento.

³ El documento de orientación es una "buena práctica" porque representa una destilación de las prácticas de gestión ampliamente aplicadas en las OCS, comentadas por los socios de implementación.

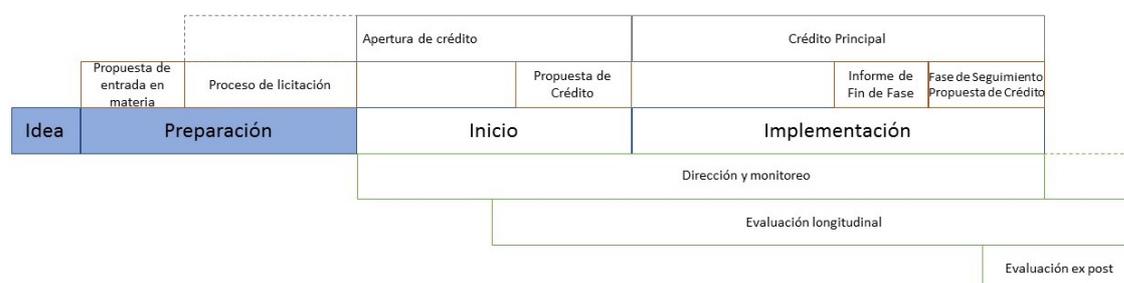


Contenido

1	Idea y preparación de Proyecto	5
1.1	¿Cómo sé que un enfoque de sistemas de mercado es el camino correcto a seguir?.....	5
1.2	¿Cuáles son los requisitos para la gestión de proyectos DSM?.....	6
1.3	¿Cómo encajan los programas DSM en la gestión del ciclo de proyectos de la COSUDE?..	7
1.4	¿Qué tipo de preparación se necesita? ¿Quién debe participar en la preparación? ¿Cuánto tiempo debe calcularse para la preparación?.....	8
1.5	¿Qué decisiones deben tomarse durante la fase de preparación?.....	9
1.6	¿Se necesita apoyo externo para la preparación? ¿Qué hay que considerar cuando se contrata a un consultor para la preparación?.....	11
2	Propuesta de entrada en materia y proceso de licitación	13
2.1	¿Cuál es la división de roles entre la Oficina Central y la OCS en el proceso de licitación y selección?.....	13
2.2	¿Qué debe figurar en una propuesta de entrada en materia? ¿Cuán concreto tiene que ser el contenido?.....	14
2.3	¿Cuáles son las diferentes opciones para los procesos de licitación?.....	15
2.4	¿Qué debe tenerse en cuenta al elaborar el documento de licitación? ¿Qué tan específico tiene que ser el documento de licitación?.....	15
2.5	¿Cómo desarrollar criterios de selección para los implementadores? ¿Cuáles son las características de un buen implementador? ¿Deberían utilizarse consultores externos en los comités de selección?.....	16
2.6	¿En qué casos deberían fijarse ya los mercados en el documento de licitación y cuándo debería permitirse que el implementador sugiera sectores durante la fase inicial?.....	18
2.7	¿Cuándo se pueden negociar los aspectos de las ofertas (por ejemplo, el presupuesto o el montaje del proyecto)? ¿Qué debe tenerse en cuenta para el proceso de contratación?.....	19
3	Fase inicial	21
3.1	¿Qué puede esperar el implementador en la fase inicial? ¿Cuáles son las actividades típicas en la fase inicial?.....	21
3.2	¿Cuánta participación de la OCS en la fase inicial es necesaria?.....	22
3.3	¿Qué considerar con respecto al desarrollo de capacidades en DSM?.....	23
4	Propuesta de crédito y fase de implementación	26
4.1	¿Cuándo escribir el documento del proyecto y la propuesta de crédito?.....	26
4.2	¿Qué debe figurar en una propuesta de crédito? ¿Qué tan concreto tiene que ser el contenido?.....	26
4.3	¿Cómo debe ser el marco lógico y el presupuesto de un proyecto DSM?.....	27

5	Dirección y monitoreo.....	29
5.1	¿Cuáles son los posibles mecanismos de dirección y montaje para los proyectos de DSM? ¿Cuánta participación de la OCS durante la implementación es necesaria?.....	29
5.2	¿Cómo manejar la gestión adaptativa en los proyectos DSM? ¿Qué tan grande es la flexibilidad dentro de las distintas partes del presupuesto? ¿Qué tan flexible es el marco lógico?.....	30
5.3	¿Qué considerar en el monitoreo de los proyectos de DSM?.....	31
5.4	¿Qué tipo de gestión del conocimiento se espera de un proyecto DSM? ¿Cuál es el papel de la COSUDE en la gestión del conocimiento?.....	33
6	Evaluación.....	34
6.1	¿Qué considerar con respecto a la evaluación de los proyectos de DSM?	34
7	Informe final de fase y fases siguientes.....	36
7.1	¿Qué es necesario para la planificación de la próxima fase?	36

1 Idea y preparación de Proyecto



Al principio de cada proyecto se encuentra la idea del proyecto. El personal interesado de la COSUDE debe convencer a los diferentes niveles jerárquicos de la COSUDE de la importancia, factibilidad, relevancia, etc. de esta nueva idea. Esto podría requerir preparación en forma de análisis preliminares y la recopilación de pruebas y experiencias previas para respaldar la viabilidad de la idea del proyecto. El trabajo de preparación conduce a la elaboración de la propuesta de entrada en materia (ver sección 2 Propuesta de entrada en materia y proceso de licitación).

1.1 ¿Cómo sé que un enfoque de sistemas de mercado es el camino correcto a seguir?

Consideraciones generales

Los enfoques de sistemas de mercado son eficaces en situaciones donde los medios de vida de las personas pobres y marginadas dependen de los **mercados** (los términos en negrita se explican en el Glosario al final del documento). En lugar de apoyar directamente a estas personas, por ejemplo, entregándoles insumos o capacitándolas, el DSM se centra en modificar los incentivos y el comportamiento de las empresas y otros actores del mercado – público, privado, formal e informal – para garantizar un cambio duradero y a gran escala que sea beneficioso a largo plazo. El DSM es un enfoque catalítico con el potencial de llegar a un gran número de personas de manera sostenible. Los proyectos existentes han demostrado que el enfoque puede proporcionar una buena relación calidad-precio en comparación con otros enfoques y sus principios van más allá de los sectores tradicionales y son pertinentes para servicios básicos como la educación y la salud.

El DSM no tiene la intención de proporcionar alivio inmediato al sufrimiento humano. Por lo tanto, dependiendo de la población meta, el DSM por sí solo podría no llevar a los resultados tangibles requeridos en un grupo meta específico dentro del marco temporal de un proyecto. Este suele ser el caso cuando se trata de grupos muy pobres y desfavorecidos/marginados o de personas en zonas económicamente subdesarrolladas, es decir, de personas que luchan por acceder a cualquier mercado en primer lugar. En este caso, uno podría planificar intervenciones como parte del proyecto, por ejemplo, la provisión directa de capacitación en habilidades a los extremadamente pobres, la transferencia de activos a los muy pobres, para permitir que estas personas se involucren en un mercado (mercados de trabajo, productos o servicios).

Guía de buenas prácticas

- En la preparación de un proyecto y para poder responder si un enfoque DSM es apropiado, usted necesita contestar las siguientes preguntas:
 - ¿Qué es lo que ya sabemos sobre el contexto?
 - ¿Quién es el grupo meta?
 - ¿Qué otros actores relevantes están activos en las áreas respectivas?
 - ¿Permitirán los enfoques de trabajo dominantes de estos otros actores que se utilice un enfoque sistémico/facilitativo?

<ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cuáles son las prioridades nacionales pertinentes? ○ ¿Cuáles son las actividades relevantes de otros donantes? 	
<p>Voces desde el campo</p> <ul style="list-style-type: none"> • DSM no es un dogma sino una perspectiva para el análisis y un conjunto de principios y herramientas de trabajo. Es importante entender los potenciales y limitaciones del enfoque. 	
<p>Recursos Adicionales</p>	<p>El BEAM Exchange proporciona una introducción general a los enfoques de sistemas de mercado, así como orientación práctica y recursos. La página M4P en el shareweb de la red e+i presenta DSM y el enfoque de la COSUDE para el desarrollo de sistemas de mercado. Pruebe también la búsqueda inteligente del e+i shareweb.</p>

[Volver al índice de contenidos](#)

1.2 ¿Cuáles son los requisitos para la gestión de proyectos DSM?

<p>Consideraciones generales</p> <p>Las personas de la COSUDE que gestionan carteras de proyectos DSM (GOP) necesitan conocer bien el enfoque. Necesitan entender cómo funciona el DSM, lo que puede lograr y cómo es diferente de otros enfoques. Esto incluye conocer acerca de la facilitación y la gestión adaptativa. Necesitan comprender la importancia de la gestión adaptativa tanto a nivel de la gestión de proyectos como a nivel de la gestión de la OCS. DSM utiliza una gran cantidad de terminología específica que el personal de la COSUDE involucrado en la gestión de estos proyectos necesita estar familiarizado. Para algunos f, la colaboración con el sector privado es también una idea nueva y los principios y buenas prácticas en este sentido deben ser entendidos.</p> <p>El personal de la OCS, más allá de los que participan directamente en la gestión del proyecto, debe comprender los principios básicos del enfoque y las diferencias con otros enfoques para poder contribuir a los debates e intercambiar experiencias. La experiencia demuestra que también los gerentes de operaciones, los jefes de cooperación y los responsables de programa pueden beneficiarse de las visitas de campo y las visitas a las empresas para experimentar sus realidades.</p> <p>Existe el peligro de que la especificidad del enfoque conduzca a la creación de silos de personas que conocen el enfoque y de personas que no lo entienden.</p>
<p>Guía de buenas prácticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los GOP deben pasar por una capacitación DSM de una o dos semanas. Además, también deberían estar expuestos a los proyectos existentes y a otras OCS que tengan experiencias en la gestión de carteras de DSM (ver Sección 3.3 ¿Qué considerar con respecto al desarrollo de capacidades en DSM?) • Organizar visitas de campo y visitas a las empresas para todo el personal, incluyendo la dirección técnica, el jefe de cooperación y los responsables. • Participar activamente en el aprendizaje entre pares con el personal de la COSUDE de varias OSC, ya que hay muchos ejemplos positivos y lecciones disponibles. • Activamente llegar a colegas que no están directamente involucrados en la gestión de proyectos de DSM para explicarles lo que usted está haciendo y por qué.
<p>Voces desde el campo</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Ha habido buenas experiencias con el presupuesto por separado para un mandato de apoyo para la OCS junto con la implementación del proyecto, si el personal de la OCS es nuevo en el enfoque. • A veces, existen ideas y definiciones divergentes de DSM entre la OSC y la Oficina Central. Esto afecta a la forma en que se tratan los proyectos de DSM en términos de conceptualización, documentación, comunicación y dirección. Debería lograrse un nivel similar de entendimiento entre la Oficina Central, la OCS y los socios implementadores. • Más allá de los contactos personales, ser parte de una buena red de aprendizaje como la red e+i también es importante. 	
Recursos Adicionales	BEAM se encarga de una página con oportunidades de formación en DSM La red e+i , incluyendo sus eventos presenciales, y BEAM Exchange son buenos espacios para participar activamente y establecer contactos con otros profesionales de DSM dentro y fuera de la COSUDE.

[Volver al índice de contenidos](#)

1.3 ¿Cómo encajan los programas DSM en la gestión del ciclo de proyectos de la COSUDE?

<p>Consideraciones generales</p> <p>La gestión del ciclo de proyectos (GCP) de la COSUDE es generalmente apropiada para los programas de DSM. Sin embargo, es necesario conocer algunas especificidades de los programas de DSM.</p> <p>El contexto en el que se desarrollan los proyectos de DSM es complejo y dinámico. No es posible analizar este contexto en una breve fase de preparación y proponer un diseño de proyecto y una propuesta de crédito para una implementación plurianual. Sólo se puede esbozar una imagen general al inicio de la implementación del proyecto, las actividades detalladas deben planificarse de forma adaptativa durante la implementación.</p> <p>Para obtener una comprensión inicial del sistema y de las principales limitaciones, es una buena práctica comenzar con una fase inicial que se centre en el análisis del contexto y el diseño (véase la Sección Error! Reference source not found., Fase inicial). La fase inicial se financia a través de un crédito de apertura. Aún así, incluso después de una fase inicial, todavía se desconoce mucho y puede cambiar. Por lo tanto, la gestión adaptativa del programa es fundamental para que los proyectos de DSM tengan éxito.</p> <p>En la COSUDE se han recogido buenas experiencias en la utilización de este modelo de financiación de una fase inicial a través del crédito de apertura y se anima al personal de la COSUDE a ponerse en contacto con colegas que tengan experiencias relevantes (para el personal de la COSUDE, se puede contactar con otros miembros de la red e+i a través de las listas de distribución internas DEZA E_I HQ y _DEZA E_I COOF respectivamente o de la base de datos de contactos en el e+i shareweb).</p>
<p>Guía de buenas prácticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiar la preparación del proyecto y una fase inicial con un crédito de apertura. • Durante la fase inicial, el socio implementador elaborará un documento de proyecto con una cartera inicial de intervenciones y un marco lógico que se podrá utilizar como base para la propuesta de crédito.
<p>Voces desde el campo</p>

- La fase inicial le brinda a la OCS claridad sobre el enfoque estratégico del proyecto y la composición del equipo.

[Volver al índice de contenidos](#)

- 1.4 ¿Qué tipo de preparación se necesita?
 ¿Quién debe participar en la preparación?
 ¿Cuánto tiempo debe calcularse para la preparación?

Consideraciones generales

Una vez que se ha tomado la decisión de que un enfoque de sistemas de mercado es el camino correcto a seguir, la fase de preparación necesita desarrollar la base para la propuesta de entrada en materia. La fase de preparación debe involucrar a todo el personal que vaya a participar en la gestión del proyecto para que mejore su propia comprensión del contexto. Esto es importante más adelante cuando se discuten las intervenciones con el socio implementador. Se debe realizar un estudio de factibilidad que proporcionará los insumos clave para una propuesta de entrada en materia y el documento de licitación.

Como parte de la preparación, en particular en contextos donde se trata de un nuevo enfoque, la COSUDE debe sensibilizar a las partes interesadas clave, entre ellas el gobierno socio y otros donantes. Es necesario gestionar las expectativas de estas partes interesadas. Un enfoque de sistemas de mercado es diferente a otros trabajos de desarrollo. Los resultados se generan más lentamente, lo que puede ser un problema si, por ejemplo, el gobierno socio está presionando para obtener resultados rápidos.

No existe una regla rígida sobre la duración de la preparación. Si el enfoque es nuevo para una OCS, debe calcularse el tiempo suficiente, ya que el personal de la OCS debe informarse sobre el enfoque. Sobre la base de las experiencias existentes, el tiempo mínimo para empezar desde cero incluye un trabajo preparatorio de 1-2 meses más la elaboración de la propuesta de entrada en materia más el documento de licitación y el procedimiento de 6-7 meses. Por lo tanto, si todo va bien, 9 meses es el tiempo mínimo absoluto que debe calcularse hasta que la fase inicial pueda comenzar.

Guía de buenas prácticas

- Debería realizarse un estudio de factibilidad que contenga los siguientes elementos:
 - Un análisis de contexto para entender el contexto en el que se implementará el proyecto.
 - En contextos frágiles y afectados por conflictos, las causas y los impulsores de la fragilidad y el conflicto, así como la dinámica de los mismos, deben identificarse para que el proyecto pueda contribuir mejor a la reducción de la fragilidad.
 - Una primera evaluación de los mercados/**sectores** potenciales que tienen potencial de crecimiento para los grupos meta, incluyendo un análisis de las partes interesadas, primeros indicios de limitaciones y deficiencias del mercado que obstaculizan el crecimiento inclusivo, y oportunidades en las que basar las primeras ideas o elementos de las estrategias de intervención.
- Basándose en estos estudios preliminares, desarrollar un marco estratégico inicial. Este marco constituirá la base de todo el proyecto. También defina el objetivo de impacto y lo(s) efecto(s) esperado(s) preliminares del proyecto. Es importante que el marco estratégico inicial muestre claramente que se centra en el cambio sistémico. Sin embargo, las áreas exactas de cambio deben dejarse abiertas en esta etapa.

Voces desde el campo

- El estudio de factibilidad puede incluir una evaluación de las posibles organizaciones locales asociadas con respecto a su comprensión de los sistemas de mercado – aunque esto no debería sesgar la selección de ofertas que incluyan a cualquiera de estas organizaciones.
- A menudo es un desafío que los enfoques de sistemas de mercado todavía no son bien conocidos en algunos países. Para permitir una discusión con los socios potenciales y otros donantes, la COSUDE puede utilizar estudios de casos de proyectos exitosos ya existentes. Estos estudios son la base para despertar el interés en el enfoque y motivar a los socios a colaborar con los proyectos de DSM.
- A veces no es fácil vender proyectos de DSM a los gobiernos asociados. Especialmente si hay gobiernos populares que esperan que los proyectos proporcionen fondos directamente a los pobres. Para despertar el interés de los gobiernos socios, la COSUDE debe tener claro en qué consisten los enfoques sistémicos. Por lo tanto, el aspecto de la sostenibilidad es muy importante. Los socios públicos y privados suelen preferir el término "Desarrollo de Sistemas de Mercado" al antiguo término utilizado "M4P" ya que enfatiza el aspecto "sistémico" del enfoque.
- En situaciones en las que los enfoques centrados en el mercado pueden no ser apreciados por las contrapartes locales, la COSUDE y los implementadores pueden convocar discusiones en torno al alcance, el impacto y la sostenibilidad de los proyectos en lugar de los enfoques "centrados en el mercado" versus "otros". En estos casos, un enfoque en "qué" la COSUDE planifica alcanzar, en lugar de "cómo" planifica lograrlo, facilitará los debates. También es importante superar los conceptos erróneos comunes, por ejemplo, que DSM apoya directamente el negocio de una persona o subvenciona a las empresas en general.

Recursos Adicionales

Para ayudarle a desarrollar el marco estratégico inicial, BEAM proporciona [orientación sobre la estrategia](#).

BEAM proporciona [instantáneas de proyectos](#) curados que muestran programas DSM seleccionados, así como una [gran cantidad de estudios de caso en su biblioteca de recursos](#). La [búsqueda inteligente](#) del e+i shareweb lista los [proyectos relevantes de la COSUDE](#).

El [shareweb](#) de la red Conflicto y Derechos Humanos de la COSUDE ofrece más información y orientación para la gestión de programas sensibles al conflicto.

[Volver al índice de contenidos](#)

1.5 ¿Qué decisiones deben tomarse durante la fase de preparación?

Consideraciones generales

El proyecto no debe estar excesivamente definido durante la fase de preparación. La mayor parte del análisis y de las interacciones iniciales con los socios potenciales en el mercado sólo suceden durante la fase inicial. Debe haber suficiente espacio para tomar las decisiones de diseño más importantes durante la fase inicial junto con el implementador.

Al mismo tiempo, la apertura y la flexibilidad del enfoque de sistemas de mercado no deben ser una excusa para no concretar lo que la COSUDE quiere alcanzar. Es necesario definir objetivos e hitos claros mientras que la forma de llegar a ellos debe dejarse abierta.

Una decisión importante es la duración de la fase inicial. Esto depende del conocimiento de los mercados seleccionados ya disponibles para la COSUDE. Esto no debería ser sólo conocimiento analítico, sino también si algo ya se ha intentado - conocimiento sobre lo que funciona y lo que no funciona. También depende del dinamismo de ese mercado, es decir, qué tan rápido este

conocimiento está desactualizado. Cuanto menos sepa sobre un mercado y cuanto más dinámico sea, más larga será la fase inicial para establecer una base sólida para un proyecto.

Guía de buenas prácticas

- Junto con sus colegas, usted debe tomar las siguientes decisiones durante la preparación:
 - *Objetivos*: Basándose en la comprensión del contexto y el marco estratégico inicial, decida cuáles son sus objetivos. Los objetivos deben ser realistas en cuanto a lo que se puede lograr con un proyecto. Los objetivos deben ser claros pero amplios al principio, ya que se concretarán durante la fase inicial. Los pasos detallados para alcanzar los objetivos deberían dejarse abiertos para el implementador.
 - *Grupos meta*: Defina el grupo meta, incluyendo cualquier especificación sobre grupos meta específicos como jóvenes, mujeres, etc. si es necesario.
 - *Temas transversales*: Decida qué temas transversales como género, reducción del riesgo de desastres, conflictos, buena gobernanza, etc. debe incluir el proyecto. Pero tenga en cuenta que un proyecto no puede hacer todo.
 - *Área del proyecto*: Defina las áreas geográficas donde se implementará el proyecto. Decida si la implementación del proyecto debe llevarse a cabo en las áreas prioritarias de la COSUDE o si también puede trabajar en otras áreas que son importantes para los sistemas de mercado relevantes.
 - *Presupuesto*: En este punto sólo se debe fijar el presupuesto para la fase inicial. El presupuesto para la implementación puede ser indicativo y se refina durante la fase inicial y la elaboración del documento de proyecto y la propuesta de crédito. El presupuesto global tiene que ser realista para alcanzar los objetivos establecidos, pero no debe presionar al proyecto para que se gaste el dinero. Además del presupuesto del proyecto, una parte del presupuesto puede destinarse a un apoyo para la OCS ("backstopping"), en particular si no hay experiencia en la OCS para la gestión de proyectos DSM.
 - *Montaje del proyecto*: hay varias opciones para establecer un proyecto, por ejemplo, tener un consorcio que implemente todo el proyecto o dividir el proyecto en dos lotes, uno para la implementación y otro para el apoyo del implementador. Las ventajas y desventajas de cada opción deben ser ponderadas en el contexto dado (véase las voces desde el campo abajo para una serie de ventajas y desventajas)
 - *Duración de la fase inicial*: la duración de la fase inicial debe adaptarse a los conocimientos existentes y al dinamismo del contexto (véase la sección 3, Fase inicial). No hay una regla rígida en cuanto a la duración de la fase inicial, pero como regla general, 12 meses han demostrado ser una buena duración. Hay que tener en cuenta la estacionalidad de los productos del sector elegido (si las hubiera).
 - *Duración del proyecto*: cuánto durará el proyecto en su conjunto (número de fases y número de años por fase).
 - *Evaluación*: el tipo de evaluación que se planifica para el proyecto debe definirse antes del inicio del proyecto, especialmente si se desea una comparación antes y después (ver también la Sección 6, Evaluación). Si se planifica una **evaluación longitudinal**, el mandato de evaluación debe presentarse al mismo tiempo o poco después del mandato principal de implementación del proyecto.
- Las fases iniciales se financian generalmente con créditos de apertura. Los créditos de apertura están limitados a 18 meses. Sin embargo, existe la opción de ampliar este plazo.

Voces desde el campo

- La selección de temas transversales a incluir en el proyecto puede influir en la forma en que se diseña el proyecto e incluso en la selección de los sectores de intervención. La elección del tema transversal debe ser bien pensada y se deben evaluar los posibles efectos sobre el diseño y la ejecución del proyecto.

<ul style="list-style-type: none"> • Existe un acuerdo general de que el DSM no se puede planificar en detalle, por lo que una fase inicial demasiado larga, como 18 meses, no tiene sentido. Al mismo tiempo, también existe la opinión de que disponer de tiempo suficiente para realizar análisis exhaustivos y pruebas iniciales de intervenciones en la fase inicial ayudará a desarrollar una propuesta de crédito mejor y más sólida. • Si el equipo de implementación es nuevo en DSM, la fase inicial debe tomar en cuenta el tiempo necesario para capacitar al equipo. Se recomienda una combinación de capacitación y formación en el empleo para que el equipo inicie el análisis y las intervenciones experimentales iniciales desde el principio (véase también la Sección 3.3 ¿Qué considerar con respecto al desarrollo de capacidades en DSM?). • Si la implementación y el apoyo (“backstopping”) se presentan en lotes separados, las organizaciones locales tienen mayores posibilidades de presentar ofertas para la parte de implementación, ya que no necesariamente necesitan el mismo nivel de experiencia en DSM. Por otra parte, existe el riesgo de que el implementador y el backstopper no se lleven bien, ya que no se “escogieron entre ellos”, lo que pone en peligro todo el proyecto. • Dado que los proyectos de DSM pueden llevar más tiempo para generar resultados iniciales, se debe considerar planificar la primera fase para 4 o incluso 5 años. 	
Recursos Adicionales	Se dispone de documentos de orientación separados para dirigirse a grupos específicos a través de programas de DSM, por ejemplo, la guía de la COSUDE sobre la integración del empoderamiento económico de las mujeres en el desarrollo de sistemas de mercado .

[Volver al índice de contenidos](#)

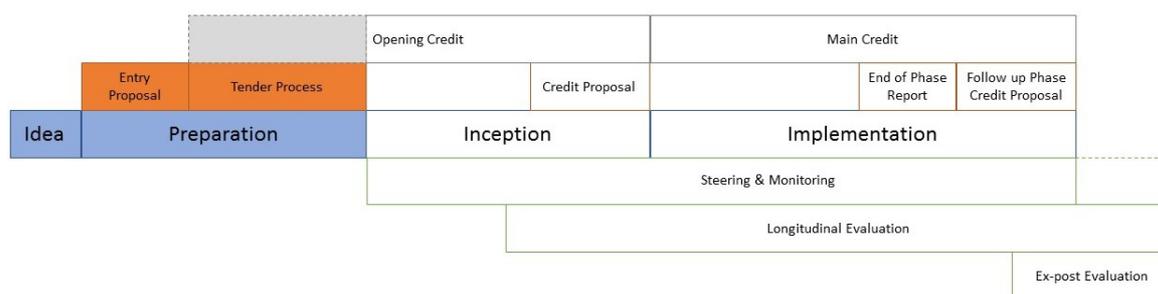
- 1.6 ¿Se necesita apoyo externo para la preparación?
¿Qué hay que considerar cuando se contrata a un consultor para la preparación?

<p>Consideraciones generales</p> <p>Un consultor externo puede ser muy útil para apoyar a la OCS en todas las fases de la gestión de un proceso DSM o simplemente para algunas tareas específicas como la realización del estudio de factibilidad u otras evaluaciones. La decisión de si se necesita un consultor externo para apoyar a la OCS depende de la situación de la OCS. Dos consideraciones son importantes: ¿hay tiempo disponible para recopilar suficiente información por parte del personal y es la capacidad del personal en la OCS apropiada para diseñar un proyecto de DSM?</p> <p>Sin embargo, un consultor no debería tomar todo el trabajo del personal de la OCS, ya que también necesita desarrollar su comprensión del enfoque y del contexto. Cuando se contrata a un consultor, el personal responsable de la OCS debe seguir participando estrechamente. Necesita desarrollar un conocimiento sólido del contexto y familiarizarse con el DSM. Esto le permitirá participar de manera significativa en la creación y dirección del proyecto.</p>
<p>Guía de buenas prácticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si usted contrata a un consultor externo, hágalo en una etapa temprana de preparación para que los estudios resultantes y la propuesta de proyecto sean coherentes con la comprensión tanto de la OCS como del consultor. • Evitar un conflicto de intereses, recordar al consultor que él/ella y su organización están naturalmente excluidos del proceso de licitación.
<p>Voces desde el campo</p> <ul style="list-style-type: none"> • El riesgo de contratar a un consultor externo para realizar un estudio de factibilidad o un análisis de contexto es que a menudo estos consultores aportan sus propias creencias y

experiencias, especialmente si son expertos técnicos en un sector. Por lo tanto, sus recomendaciones se basan a veces en experiencias individuales y no en el análisis de mercado. Por lo tanto, el equipo de la OCS debe tener los conocimientos suficientes para dar un paso atrás y analizar críticamente las recomendaciones.

- Si se contrata a un consultor durante la preparación, él/ella puede apoyar aún más a la OCS durante el inicio y la implementación del proyecto como un backstopper, particularmente si no hay mucha experiencia dentro de la OCS. Algunas OSC consideran útil que el backstopper pueda también desafiar la posición de la COSUDE para estimular el debate interno.

2 Propuesta de entrada en materia y proceso de licitación



La idea del proyecto se vuelve formal con la propuesta de entrada en materia. La aprobación de la propuesta de entrada en materia proporciona a la OCS el *respaldo* (la dirección apoya la idea), *tiempo* (para resolver los problemas pendientes, implementar una fase inicial y elaborar un documento de proyecto) y *recursos*. Una vez aprobada la propuesta de entrada en materia con el crédito de apertura para la fase inicial, se puede iniciar la selección de la agencia o del consorcio de implementación. El proceso de licitación comprende la elaboración y publicación de los documentos de la licitación, la selección del implementador siguiendo los criterios establecidos y la contratación del implementador.

2.1 ¿Cuál es la división de roles entre la Oficina Central y la OCS en el proceso de licitación y selección?

Consideraciones generales

La representación de la Oficina Central en la evaluación de las ofertas es obligatoria (directrices de la COSUDE). Por lo tanto, la Oficina Central debe involucrarse temprano e informarse sobre los resultados del trabajo preparatorio.

Guía de buenas prácticas

- El responsable de programa en la Oficina Central proporciona apoyo estratégico y ayuda con el trabajo administrativo de GCP, OCS se concentra en el contenido y es dueño del proceso.
- El Centro de Competencias en Contratos y Compras en la Oficina Central apoya el proceso cuando sea necesario.
- Inicie el diálogo con la Oficina Central ya durante la preparación para desarrollar una comprensión común del contexto y los objetivos. El responsable de programa de la Oficina Central debe estar al día sobre la preparación y los hallazgos.
- Durante la preparación, comuníquese con colegas y pares que tengan experiencia en la gestión de portafolios de proyectos de DSM para poder aprovechar sus lecciones y recomendaciones.

Voces desde el campo

- Los responsables de programa son aliados importantes para defender la propuesta de proyecto en los comités de operaciones.
- Una división confusa de las funciones tanto dentro de la OCS como entre ésta y la Oficina Central puede ocasionar retrasos considerables en el proceso de licitación.

[Volver al índice de contenidos](#)

2.2 ¿Qué debe figurar en una propuesta de entrada en materia? ¿Cuán concreto tiene que ser el contenido?

Consideraciones generales

Los documentos de aprobación (propuesta de entrada en materia y propuesta de crédito) requieren un cierto nivel de especificidad sobre las actividades que el proyecto va a implementar y los resultados que pretende alcanzar. Sin embargo, las incertidumbres inherentes al DSM, dificultan definir exactamente lo que se va a hacer a nivel de actividades durante la implementación del proyecto. Algunas cosas deben decidirse una vez que el equipo del proyecto esté inmerso en el contexto y haya establecido relaciones con las partes interesadas. El contexto es dinámico y cambia, por lo que algunas cosas podrían cambiarse durante la implementación.

Esto es particularmente cierto para la propuesta de entrada en materia, ya que el contexto sustantivo y el análisis de mercado se llevan a cabo sólo durante la fase inicial. Muchos aspectos del diseño del proyecto, incluyendo la selección de los sistemas de mercado, los socios locales y la definición de objetivos viables dependen de los resultados de estos análisis. Por lo tanto, la información disponible para elaborar una propuesta de entrada en materia es a menudo limitada. Sin embargo, es necesario hacer un trabajo preparatorio suficiente para dar una idea clara de cómo se verá el proyecto y qué es probable que se logre (véase también la Sección 1.5 ¿Qué decisiones deben tomarse durante la fase de preparación?).

Las propuestas de entrada describen cómo se planifica que las intervenciones funcionen en principio, sustentadas por ejemplos de cómo han funcionado antes en otros contextos donde se utilizaron enfoques similares. Además, pueden añadirse las relaciones costo-beneficio basadas en cálculos preliminares. Esto debería ser suficiente para que la propuesta de entrada en materia sea aprobada.

Guía de buenas prácticas

- En la propuesta de entrada en materia, vaya más allá de la descripción teórica del enfoque DSM; es necesario incluir un marco estratégico concreto, los efectos esperados previstos del proyecto, algunas indicaciones sobre sectores potenciales, limitaciones y la intención de las intervenciones.
- En general, no define las intervenciones y actividades concretas antes de la fase inicial; a modo ilustrativo, una propuesta de entrada en materia puede contener referencias a intervenciones típicas de DSM de otros proyectos existentes.

Voces desde el campo

- A veces hay una divergencia entre lo que los comités de operaciones quieren ver en las propuestas de entrada y el nivel de especificidad que permite el DSM. En ocasiones, la alta gerencia se muestra reacia a aprobar propuestas de entrada que dan la sensación de que se está firmando un cheque en blanco. Por lo tanto, es importante ser muy claro sobre el enfoque elegido, el proceso sobre cómo se creará una mayor certidumbre y la comunicación temprana con los miembros del comité de operaciones para asegurarse de que las respuestas a sus preguntas sean parte de la propuesta de entrada en materia. Al mismo tiempo, las propuestas de entrada pueden referirse a otros proyectos en los que el enfoque se ha aplicado con éxito anteriormente.

[Volver al índice de contenidos](#)

2.3 ¿Cuáles son las diferentes opciones para los procesos de licitación?

Consideraciones generales

En la COSUDE existen diferentes opciones para la licitación de un proyecto:

- *Proceso de licitación abierta*: El documento de licitación es específico, definiendo intervenciones y objetivos; el licitador es seleccionado en base a la mejor oferta siguiendo una serie de criterios predefinidos.
- *Proceso selectivo de licitación*: igual que el anterior, pero una etapa de Expresión de Interés (EdI) precede a la oferta técnica real. Sólo se invita a los licitadores que han sido preseleccionados en base a la EdI a presentar una oferta técnica.
- *Proceso de licitación abierta/selectiva con diálogo*: Después de una licitación abierta o selectiva, se invita a un pequeño número de licitadores a participar en un diálogo. Las ofertas técnicas finales se desarrollan en un diálogo entre la COSUDE y cada licitador, mientras que los licitadores son remunerados por el tiempo invertido en la elaboración de la propuesta técnica. Al final, se selecciona al licitador con la mejor oferta técnica resultante del diálogo (ver Anexo: Opción de diálogo para el proceso de licitación)

Una vía intermedia entre la licitación abierta/selectiva y la opción con diálogo es invitar a los licitadores a desarrollar una oferta alternativa siguiendo sus propias ideas sobre cómo podrían alcanzar los objetivos propuestos. Las alternativas se presentan además de una oferta que sigue los requisitos del documento de licitación.

Guía de buenas prácticas

- Aunque el proceso de licitación selectiva necesita más tiempo, es la mejor opción. Permite preseleccionar licitadores que entiendan y tengan experiencia con el enfoque DSM.
- Además de los documentos presentados por los licitadores, invite a los mejores licitadores a presentar su propuesta en persona e interactuar directamente con el comité de selección.

Voces desde el campo

- La opción de diálogo aún no se ha utilizado mucho, pero parece encajar bien con el enfoque DSM, ya que los proyectos suelen comenzar con ideas muy generales y se concretan con el tiempo, basándose en un conocimiento cada vez mayor del sistema de mercado.
- La opción del diálogo puede incluso conducir a un proceso de planificación participativo que involucre a expertos externos y al personal de la COSUDE.

[Volver al índice de contenidos](#)

2.4 ¿Qué debe tenerse en cuenta al elaborar el documento de licitación?

¿Qué tan específico tiene que ser el documento de licitación?

Consideraciones generales

Es importante lograr un equilibrio entre la especificidad y la apertura. El documento de licitación debe ser lo suficientemente específico como para obtener una oferta que pueda alcanzar las necesidades y objetivos definidos, pero lo suficientemente abierto como para ser flexible y alentar a los licitadores a presentar propuestas de proyectos innovadores.

Además, el documento de la licitación debe ser específico del contexto, no genérico; las personas que escriben el documento de la licitación deben tener suficiente conocimiento local. Los resultados de los estudios preliminares deben utilizarse en el documento de licitación para proporcionar información sobre el contexto a los licitadores potenciales.

Si la COSUDE quiere fortalecer las capacidades de las organizaciones locales para la implementación de proyectos de DSM, esto debe quedar claramente indicado en el documento de licitación.

Guía de buenas prácticas

- Al escribir el documento de licitación, sea claro en que se pide un enfoque DSM.
- Refleje claramente los objetivos (impacto, efectos esperados) del proyecto, es decir, lo que debe cambiar en el sistema, en el documento de licitación. Sin embargo, el licitador debería ser capaz de definir en gran medida *cómo* se logrará el cambio dentro del plazo establecido.
- Sea lo más concreto y preciso posible con respecto a la descripción de las limitaciones y estrategias de intervención.
- En un documento de licitación, puede definir, por un lado, las partes que se definen como "imprescindibles" y se esperan en cada oferta y, por otro lado, las partes que son opcionales o que pueden ser sugeridas por los licitadores.
- Deje en claro lo que el implementador necesita hacer durante la fase inicial para que se puedan lograr resultados concretos que sean necesarios para elaborar el documento de proyecto.
- Si el desarrollo de capacidades de las organizaciones locales es parte del propósito del proyecto, debe indicarlo claramente en el documento de licitación. Del mismo modo, deje en claro si el avance del enfoque DSM en el contexto dado es un objetivo del proyecto. En consecuencia, se pueden planificar recursos para ello y elaborar criterios de desempeño.
- En el documento de licitación, debe solicitar un sistema de monitoreo conforme o comparable al Estándar CDDE.
- Evite la jerga del DSM en la medida de lo posible.

Voces desde el campo

- Un documento de licitación más ambiguo es positivo de manera que permite a los licitadores presentar ideas innovadoras, pero necesita tener alguna especificidad para obtener ofertas concretas que expliquen lo que los licitadores tienen la intención de hacer. Cuanto más cuidadosamente se elabore el documento de licitación sobre la base de estudios preliminares, más apropiadas serán las ofertas.
- El documento de licitación debe desafiar a los licitadores a profundizar lo más posible en el contexto a fin de obtener una buena idea de sus conocimientos y experiencia.
- Permitir a los licitadores suficiente espacio para escribir una buena oferta; tenga en cuenta el tiempo, no publique los documentos de licitación antes de las vacaciones y dé tiempo suficiente para la preparación de la oferta.

[Volver al índice de contenidos](#)

- 2.5 ¿Cómo desarrollar criterios de selección para los implementadores?
 ¿Cuáles son las características de un buen implementador?
 ¿Deberían utilizarse consultores externos en los comités de selección?

Consideraciones generales

Los criterios de selección deben ser diseñados para seleccionar organizaciones o consorcios que tengan experiencia con DSM y puedan demostrar suficiente conocimiento y experiencia local. Este equilibrio de conocimientos sobre el enfoque y el conocimiento local también debería reflejarse en los criterios de evaluación.

En DSM, las actividades que tendrá que realizar el implementador pueden cambiar en los contextos dinámicos de los mercados. Por lo tanto, la selección de una agencia o consorcio implementador potencial necesita prestar especial atención a las capacidades y experiencias de

la organización seleccionada y del equipo propuesto para analizar un contexto y adaptar las intervenciones dinámicamente en base al aprendizaje continuo.

Es fundamental encontrar el implementador adecuado para un proyecto DSM. Esto afecta tanto a la organización implementadora como al apoyo que puede brindar al proyecto y a la composición del equipo, incluido el jefe de equipo. El equipo implementador debe ser capaz de apropiarse del proyecto y tener una buena relación de trabajo con los socios privados y públicos. Para tener éxito con DSM, el equipo necesita tener una mente abierta y ser creativo. Para poder gestionar un proyecto de forma adaptativa, las competencias iniciales de cada miembro del equipo son menos importantes que la capacidad general del equipo para aprender continuamente y mejorar sus capacidades en el trabajo.

Los consultores externos pueden ser un valioso apoyo en el comité de selección.

Guía de buenas prácticas

- Elaborar los criterios de selección para el licitador, junto con el documento de licitación.
- Además de los criterios generales de evaluación de los proyectos, los elementos importantes que deben incluirse en los criterios de selección para el DSM son los siguientes
 - experiencia en DSM,
 - conocimiento local,
 - excelentes habilidades de gestión de proyectos,
 - participación de recursos humanos locales en el equipo del proyecto,
 - un enfoque flexible y abierto,
 - altas capacidades analíticas (capacidad para analizar constantemente el contexto y los resultados, y para reorientar las actividades si no producen los resultados esperados)
 - mentalidad emprendedora,
 - la creatividad,
 - la existencia de experiencia interna y sistemas de gestión del conocimiento en DSM.
- Si bien el jefe del equipo es crucialmente importante, preste atención al equipo de gestión más amplio sugerido por el implementador. Además, no sólo evalúe el equipo basándose en los CVs de los miembros del equipo sugeridos, sino también en los procesos organizativos de capacitación, tutoría y orientación sugeridos por el implementador.
- Asegúrese de que el personal clave propuesto por los licitadores siga estando disponible para el inicio y la implementación del proyecto. Esto puede incluir requerir que el personal clave firme una carta de disponibilidad y exclusividad.
- Mantenga el proceso de selección corto, si es posible no más de 90 días, para asegurar que los miembros del equipo propuestos por el licitador aún estén disponibles.
- En los criterios de selección, sustitúyase el criterio del "presupuesto equilibrado" por consideraciones de la relación calidad-precio tales como el alcance, el valor actual neto creado, las relaciones costo-beneficio, la rentabilidad u otros conceptos de la relación calidad-precio adaptados a los objetivos específicos del proyecto.
- Si un consultor externo participa en el comité de selección, puede decidir si participa con voz y voto o sólo con voz.

Voces desde el campo

- Una opción para mantener al personal clave disponible y comprometido entre el momento en que se presenta la oferta y se firma el contrato es obligar a los licitadores a tener cartas firmadas por cada miembro potencial del equipo. En estas cartas, indican qué posición ocuparían, que están al tanto de los calendarios de contratación y movilización, que conocen las condiciones que se les ofrecen en la oferta y que confirman aceptar los puestos de trabajo en esas condiciones. Estas cartas se dirigen a la COSUDE, estableciendo así una obligación contractual entre las personas y la COSUDE.

- Es esencial encontrar el equilibrio adecuado entre el conocimiento del DSM y los conocimientos locales y/o técnicos en el campo de trabajo del proyecto. Por ejemplo, en un proyecto centrado en el mercado laboral, un experto de DSM sin experiencia en el área sería un poco difícil de seleccionar. Al mismo tiempo, la contratación de un experto técnico en mercados laborales sin conocimiento del DSM corre el riesgo de que esta persona promueva sus soluciones en lugar de facilitar el cambio.
- A menudo en las ofertas recibidas, los gastos de expertos representan la mayor parte (partes 1-3 del presupuesto SOR de la COSUDE). Al mismo tiempo, la práctica de la COSUDE es tratar de lograr un equilibrio entre los gastos de expertos y los fondos fiduciarios (parte 4). Sin embargo, los proyectos de DSM son intensivos en recursos humanos al enfocarse en las actividades de facilitación. El equilibrio entre los dos lados del presupuesto debe considerarse a la luz de las intervenciones previstas y del valor que se supone deben crear.
- Encontrar un consorcio implementador que incluya a un socio local que ya tenga conocimientos y experiencia en el trabajo en un sector escogido puede dar a un consorcio una ventaja y hacer probable que obtengan resultados antes. Por otra parte, existe el riesgo de que puedan resistirse a cambiar el sector de mercado en caso de que el trabajo en el sector seleccionado no esté funcionando. Trabajar con un implementador local a menudo requiere tiempo y presupuesto adicional para ser planificado para el desarrollo de capacidades.

Recursos Adicionales

Encontrará más información sobre la [evaluación de la relación calidad-precio](#) en el sitio web de BEAM. Además, se debe pedir apoyo al punto focal e+i y a la División de Control de Calidad de la COSUDE.

[Volver al índice de contenidos](#)

- 2.6 ¿En qué casos deberían fijarse ya los mercados en el documento de licitación y cuándo debería permitirse que el implementador sugiera sectores durante la fase inicial?

Consideraciones generales

La selección del sistema/sector de mercado depende de la medida en que la COSUDE conozca el contexto y la situación al realizar la licitación de un proyecto. Si ese conocimiento es bueno, la COSUDE puede limitar los sistemas de mercado para un proyecto. Estas consideraciones se basarán también en las políticas sectoriales y estrategias nacionales de la COSUDE, así como en las estrategias y prioridades de desarrollo nacionales o locales.

Desde el punto de vista del DSM, la solución preferida es que la COSUDE y el implementador seleccionen juntos el sistema de mercado durante la fase inicial, basándose en los resultados de los análisis de mercado y en las interacciones iniciales con los actores de mercado. La experiencia demuestra que incluso podría ser necesario abandonar algunos sistemas de mercado o añadir otros nuevos durante la implementación. Por lo tanto, los proyectos deben seguir siendo capaces de adaptarse a las nuevas percepciones y al aprendizaje, así como a los cambios en la dinámica de los mercados.

Guía de buenas prácticas

- Base su decisión sobre qué sistemas de mercado se incluirán en la licitación en la medida de lo posible en el estudio de mercado. Si dicha investigación no está disponible durante la preparación, haga la selección sólo durante la fase inicial después de los análisis de mercado apropiados.

- Si deja la selección de sistemas de mercado al licitador, deberá estipular claramente los criterios de selección, incluidas las cuestiones transversales, o desarrollarlos al principio junto con el implementador.
- Puede proporcionar una preselección de sistemas de mercado entre los que el licitador puede elegir en el documento de licitación.
- Para seleccionar los sistemas de mercado para DSM, es necesario encontrar un equilibrio entre relevancia, oportunidad y factibilidad (ver más adelante recursos adicionales para una explicación de estas tres dimensiones).

Voces desde el campo

- La selección conjunta de un sistema de mercado por parte de la COSUDE y el implementador crea una apropiación y comprensión y proporciona una base sólida para una buena colaboración durante la implementación.
- Una posibilidad de seleccionar sistemas de mercado durante la fase inicial es contar con un panel de expertos sectoriales que puedan orientar el proyecto y la OCS para evaluar los análisis sectoriales y la selección de sectores. Es importante unir el cambio sistémico y la experiencia sectorial.
- Si la selección de los sistemas de mercado se deja completamente en manos del implementador, puede llegar a opciones sorprendentes. Algunos sistemas de mercado seleccionados podrían, por ejemplo, incluir los que no formaban parte de ningún estudio preliminar y en los que sólo se dispone de pocos conocimientos en la OCS. Esto puede dificultar que el personal de la COSUDE defienda la selección durante el proceso de aprobación del proyecto. Además, si la selección de los sistemas de mercado se deja en manos de los licitadores o implementadores, éstos pueden ser propensos a seleccionar los que están más cerca de sus competencias en lugar de los que ofrecen las mejores oportunidades al grupo meta.
- Al seleccionar un sistema de mercado, el personal de la OCS debe buscar la creación de sinergias entre el sistema de mercado seleccionado y otros proyectos suizos que puedan trabajar en el mismo sector o en sectores complementarios.

Recursos Adicionales

Encontrará más información sobre la selección del mercado en la Guía de BEAM sobre estrategia – [selección del sistema de mercado](#).

[Volver al índice de contenidos](#)

- 2.7 ¿Cuándo se pueden negociar los aspectos de las ofertas (por ejemplo, el presupuesto o el montaje del proyecto)?
¿Qué debe tenerse en cuenta para el proceso de contratación?

Consideraciones generales

Las negociaciones con los licitadores sólo pueden llevarse a cabo antes de la selección final. Estas negociaciones deben incluir a los licitadores que tengan el potencial de cumplir los requisitos de la COSUDE, incluso si sólo hay uno. Después de la selección, sólo se pueden modificar los detalles, si no influyen potencialmente en la clasificación original de los licitadores.

Es crucial incluir o consultar con el personal financiero de la COSUDE durante las negociaciones y la contratación.

Guía de buenas prácticas

- Reserve suficiente tiempo para la negociación y contratación.

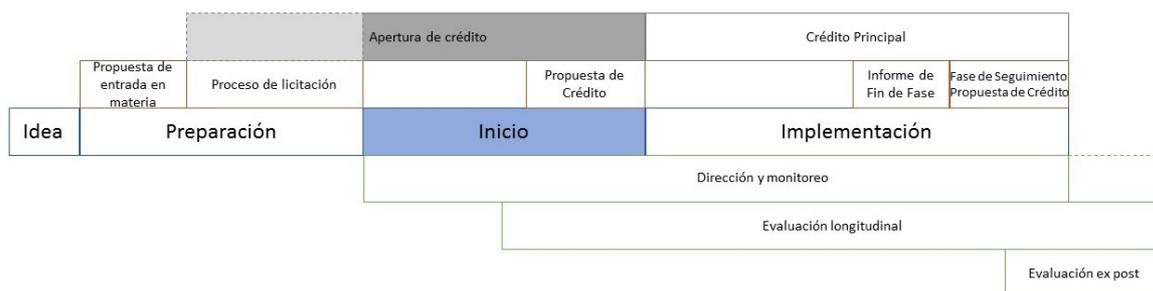
- Desafortunadamente, no tenemos directrices sobre cómo llevar a cabo la negociación y contratación. Como esto va más allá de los proyectos de DSM, la COSUDE necesita elaborar internamente buenas prácticas al respecto.

Voces desde el campo

- Hay un conflicto de objetivos respecto a la duración seleccionada del contrato con el implementador. Algunos ven que generalmente es mejor tener contratos de duración más corta para que el desempeño pueda ser reevaluado con más frecuencia. Por otra parte, es posible que los implementadores no inviertan en intervenciones más sistémicas y a largo plazo si sólo tienen un contrato corto, sino que se enfocan en obtener resultados a corto plazo para ampliar su contrato.
- En el contrato, debe quedar claro que si el socio no cumple lo prometido o no se adhiere a los principios de DSM, el contrato será rescindido. Esto ya lo ha hecho antes la COSUDE y aunque no es la opción preferida, siempre debería ser una de las opciones para asegurar programas eficaces.

[Volver al índice de contenidos](#)

3 Fase inicial



Se recomienda establecer un nuevo proyecto de DSM con una fase inicial, seguida de la fase de implementación. Una fase inicial es un período al comienzo de un nuevo proyecto DSM durante el cual se contrata al equipo del proyecto y se establecen las operaciones. Este es también el momento en que se realizan los principales análisis de contexto, se analizan los mercados, se identifican las limitaciones clave y se realizan los análisis de las partes interesadas.

3.1 ¿Qué puede esperar el implementador en la fase inicial?

¿Cuáles son las actividades típicas en la fase inicial?

Consideraciones generales

El enfoque de la fase inicial debe ser primero establecer las operaciones del proyecto, capacitar al equipo (cuando sea necesario) y luego realizar los análisis de mercado y de contexto y preparar un portafolio de apertura de sectores y estrategias de intervención que se describen en el documento del proyecto. La fase inicial debe ser una fase de "investigación y acción".

La fase inicial debe basarse en un entendimiento común entre la OCS y la organización implementadora sobre los resultados esperados de la fase, plasmados en un acuerdo conjunto.

Las actividades típicas de la fase inicial son varios análisis del sistema de mercado. Sin embargo, la fase inicial no debe consistir en un análisis puramente analítico, sino idealmente también en una investigación de acción, es decir, algunas intervenciones ya deberían probarse durante la fase inicial.

Guía de buenas prácticas

- Tenga claro que acompañará de cerca a la organización implementadora y al equipo del proyecto en el recorrido del proyecto (ver 3.2 ¿Cuánta participación de la OCS en la fase inicial es necesaria?)
- Si es necesario, usted o un consultor contratado por la OCS puede apoyar al socio implementador en la elaboración del documento de proyecto para la fase inicial, a fin de mantenerlo en línea con las necesidades e intenciones de la COSUDE.
- Si la ejecución y el apoyo ("backstopping") son mandatos separados, asegúrese de que el backstopper adopte una posición de asesoramiento estratégico y no asuma la función de líder del proyecto. Esto último sería perjudicial para la creación de capacidades de los implementadores locales para una aplicación a largo plazo del DSM y para la construcción del rol de facilitador de los implementadores locales.
- La fase inicial normalmente contiene actividades tales como (lista no exhaustiva ni prescriptiva):
 - Montaje del proyecto (montaje de la oficina, reclutamiento del equipo, etc.)
 - Capacitación del equipo, combinado con orientación personalizada ("coaching") y asesoramiento continuo ("mentoring").
 - Desarrollar un plan de trabajo para la fase inicial con hitos y entregables.

<ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollar y establecer procesos de gestión de proyectos que permitan el aprendizaje continuo y la gestión adaptativa. ○ Realización de diversos análisis (contexto, mercados, partes interesadas) para obtener un conocimiento profundo de los sistemas de mercado relevantes. ○ Experimentación de ideas iniciales con los socios para probar su factibilidad y al mismo tiempo evaluar la capacidad y fiabilidad de los socios. ○ Desarrollar y establecer el sistema de seguimiento e informes. 	
<p>Voces desde el campo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es aconsejable dar al proyecto un perfil bajo durante la fase inicial. Existe una tendencia a promover la fase inicial como el inicio del proyecto, con expectativas cada vez más altas, lo que dificulta la realización de un análisis objetivo del proyecto. Conducirá a presiones de los ministerios, las grandes empresas y las cámaras de comercio, entre otros. • En DSM, el diseño de un proyecto elegido durante la fase inicial necesita permanecer flexible para responder al entorno económico y a las posibilidades de innovación en los modelos de negocio de las empresas. Por lo tanto, el diseño y la implementación no pueden separarse. La fase inicial no puede entregar un diseño de proyecto terminado que sólo pueda ser implementado sin más ajustes. • Una combinación de investigación y acción reduce el riesgo de una fase inicial que lleva al "sobreenálisis" y a la "sobreplanificación", resultando en un plan detallado y teniendo dificultad para aprovechar las oportunidades. Con el fin de ayudar a obtener claridad sobre qué intervención tiene potencial, el proyecto también debe utilizar la información de otros proyectos para hacer estimaciones sobre la relación costo-beneficio para justificar las actividades de planificación. Uno necesita pensar más allá del caso específico en el país específico e incluir lo que ha funcionado en otros lugares. • Al final de la fase inicial, la mayor dificultad consiste en definir líneas de intervención concretas y productos y efectos esperados claros. Diseñar el marco lógico es la parte más delicada, ya que requiere objetivos e indicadores cuantitativos que son factibles de establecer y entregar en el plazo de 3 a 4 años del programa. • También es fundamental para los proyectos encontrar los socios adecuados para trabajar. Los socios no sólo deberían provenir del sector privado, sino también incluir diferentes niveles de gobierno y administración como socios potenciales. En cuanto al sector privado, es importante considerar la posibilidad de trabajar con empresas más grandes para asegurar que un proyecto llegue a un gran número de personas. Las empresas más grandes a menudo no reconocen inicialmente el potencial del mercado en zonas más rurales con partes interesadas más pequeños, pero cuando están convencidas pueden tener un impacto mucho más amplio. 	
<p>Recursos adicionales</p>	<p>BEAM proporciona orientación sobre análisis de mercado y desarrollo de estrategias de intervención.</p>

[Volver al índice de contenidos](#)

3.2 ¿Cuánta participación de la OCS en la fase inicial es necesaria?

Consideraciones generales

El mayor desafío durante la fase inicial es establecer un nuevo equipo en un período relativamente corto, desarrollar su capacidad en DSM y al mismo tiempo entregar análisis sólidos y estrategias de intervención en vista de la fase principal de implementación.

A menudo se necesita un tiempo considerable para que una unidad de implementación de proyectos sea operativa. Además, analizar los mercados y desarrollar una comprensión básica de su funcionamiento, estructuras y dinámica es una tarea que requiere mucho tiempo.

Debe haber un equilibrio entre la participación del GOP en el proceso de la fase inicial y dejar suficiente espacio para que el implementador desarrolle la propiedad necesaria y evite la microgestión.

Guía de buenas prácticas

- Manténgase al tanto de lo que está pasando en el proyecto. Conéctese con el proyecto por lo menos quincenalmente o mensualmente e intervenga si el progreso no es satisfactorio. Separar entre aspectos de gestión, estratégicos y operativos.
- Busque un contacto frecuente cara a cara con el equipo de implementación y acompañe el trabajo de campo para obtener un entendimiento del mercado. No confíe sólo en los informes. También otros miembros del personal de la OCS, no solamente OGP directamente involucrados, e incluso los jefes de cooperación deberían participar ocasionalmente en las visitas de campo para comprender la realidad operacional del proyecto.
- Vigile la capacidad del personal y su habilidad para utilizar los principios de DSM, ya que esto determinará la eficacia del equipo en la obtención de resultados.
- Participe activamente en los debates y la toma de decisiones, por ejemplo, en la selección del sistema de mercado o cuando el proyecto tiene dificultades para cumplir los plazos, por ejemplo, debido a las dificultades en la contratación de personal capacitado.

Voces desde el campo

- A veces, los socios tienden a mantener a la COSUDE al margen, ya que no consideran que el papel de la COSUDE consista en participar estrechamente en la supervisión de la fase inicial. Es importante que el implementador trabaje para crear confianza con el GOP - ellos necesitan ser transparentes y acercarse abiertamente al GOP si hay problemas.
- El GOP debe aumentar su comprensión y conocimiento sobre los mercados y la estrategia del proyecto, ya que esto le facilitará defender el proyecto durante el proceso de aprobación.
- La habilidad del equipo para utilizar los principios de DSM es fundamental. En un caso concreto, una organización implementadora también estaba implementando otros proyectos con un modo de intervención directo (no sistémico). Los equipos de los diferentes proyectos estaban sentados juntos en un solo edificio, por lo que el equipo de DSM siempre fue influenciado por los equipos que realizaban la intervención directa. La COSUDE encargó a la organización que separara el equipo DSM en otro edificio.

[Volver al índice de contenidos](#)

3.3 ¿Qué considerar con respecto al desarrollo de capacidades en DSM?

Consideraciones generales

Las capacidades para comprender y aplicar el DSM deben construirse tanto a nivel de los equipos de implementación como a nivel de la OCS. En muchos países, las capacidades de DSM no están disponibles localmente. La COSUDE puede buscar las capacidades a nivel internacional mediante la búsqueda de un implementador internacional o de un apoyo (“backstopping”) internacional para los implementadores locales. Sin embargo, incluso a nivel internacional, la capacidad para ejecutar proyectos de DSM es limitada. Por lo tanto, la COSUDE y sus socios de implementación deben invertir en el fortalecimiento de las capacidades de DSM.

El desarrollo de capacidades es un proceso continuo. Se trata de construir ecosistemas organizacionales que apoyen funciones y procesos que permitan equipos de alto desempeño. El

desarrollo de capacidades debe consistir en formar equipos diversos con una buena comprensión de los contextos locales y habilidades técnicas relevantes.

La capacitación presencial es sólo un pequeño componente de un proceso mucho más amplio, multidimensional e iterativo que debe combinar la capacitación en el trabajo, ciclos de ensayo y error, revisiones de aprendizaje, coaching, tutoría, comunidades de práctica y redes de aprendizaje entre pares. Además, el desarrollo de la capacidad no se limita a las personas, sino que incluye a los equipos del programa y a las organizaciones dentro de las cuales funcionan.

Guía de buenas prácticas

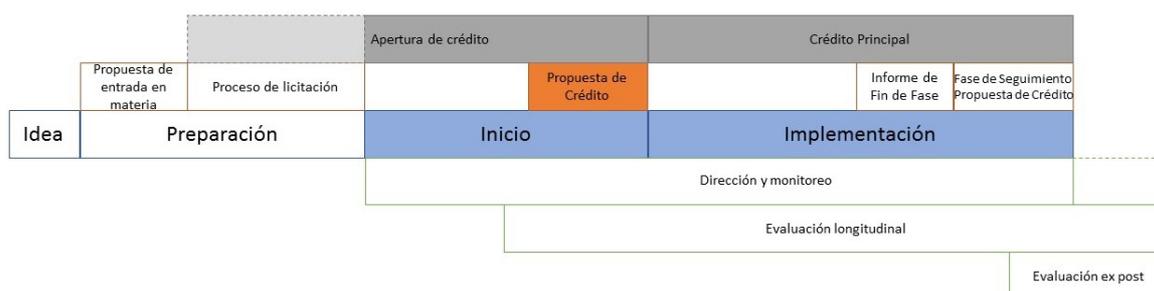
- Debe asegurarse de que la capacidad para el DSM esté disponible tanto a nivel del equipo de implementación como en la OCS.
- Considere la posibilidad de planificar un mandato de apoyo (“backstopping”) para la OCS para desarrollar la capacidad del personal de la COSUDE y asesorar a usted y a sus colegas en el DSM. Este mandato de apoyo (“backstopping”) también puede incluir la capacitación y la orientación del personal clave de los equipos del proyecto.
- Una parte del presupuesto del proyecto debería reservarse para el desarrollo de capacidades. Este presupuesto puede reducirse con el tiempo, pero debe mantenerse para cubrir la formación del nuevo personal y la formación adicional del personal existente.
- Asegúrese que el desarrollo de capacidades sea un proceso continuo y no una visita única a una capacitación internacional. Planificar explícitamente la creación de capacidad durante el ciclo del proyecto. El desarrollo de la capacidad debería consistir en capacitaciones presenciales combinadas con acuerdos de orientación (“coaching”) y asesoría (“mentoring”) e intercambios entre proyectos y organizaciones. Como GOP, debería participar lo más posible en estas actividades y buscar el apoyo y el intercambio entre pares dentro de la COSUDE.
- Asegúrese de que las organizaciones utilicen su capacidad interna en la medida de lo posible para la formación y el apoyo (“backstopping”) en el trabajo del equipo y que esto se refleje en el presupuesto.

Voces desde el campo

- La COSUDE puede apoyar a la organización implementadora a obtener la composición del equipo adecuada, por ejemplo, mediante el reclutamiento conjunto para los jefes de equipo u ofreciendo el apoyo en el desarrollo de capacidades del personal.
- Considerar la capacitación inicial conjunta del personal de la COSUDE y de los equipos de implementación, ya que esto ayuda a construir un entendimiento común, a construir relaciones y confianza.
- La COSUDE puede apoyar la capacitación del equipo de implementación a través de un mandato de apoyo (“backstopping”) específico. Al mismo tiempo, debería alentarse a los socios implementadores a que también invirtieran recursos en su personal. Si la COSUDE está comprometida con el enfoque DSM y lo hace saber a los implementadores, es más probable que inviertan sus propios recursos en la capacidad de personal a largo plazo.
- Las visitas de intercambio y las pasantías prolongadas o traslado de personal (tanto de un socio implementador como de la OCS) a un proyecto más maduro podría ser una forma de desarrollar la capacidad de los miembros del equipo. Los intercambios no sólo son útiles en la fase inicial o de puesta en marcha, sino que deben ser una modalidad continua de desarrollo de la capacidad de un equipo.
- Reunir a diferentes proyectos de la COSUDE y organizaciones asociadas para compartir e intercambiar experiencias es una buena manera de fortalecer las capacidades de los equipos y del personal de la OCS.
- Existe una opinión según la cual para la COSUDE es preferible construir directamente las capacidades de los implementadores locales, ya que los implementadores internacionales

<p>tienen un interés limitado en ayudar a las organizaciones locales, ya que podrían competir con ellas para futuros financiamientos de los donantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo de las capacidades de implementación de proyectos en los países en desarrollo debería ser un objetivo adicional de la COSUDE. Tiene un efecto de la relación calidad-precio mayor para esos países y acelera el desarrollo. Sin embargo, esto lleva tiempo y requiere que se asignen recursos específicos. • Considere traducir la documentación clave a los idiomas locales pertinentes y realice eventos en los idiomas locales para permitir a las personas que no hablan inglés -que es el idioma de la mayoría de la documentación sobre DSM- aprender acerca del enfoque y contribuir con su experiencia y conocimientos especializados. 	
<p>Recursos Adicionales</p>	<p>BEAM encargó un análisis detallado del sistema de fortalecimiento de capacidades en torno al Desarrollo de Sistemas de Mercado, que también incluye recomendaciones para los donantes. Además, BEAM elaboró un informe de política sobre fortalecimiento de capacidades para el desarrollo de sistemas de mercado.</p> <p>Las Clínicas de Facilitación del Mercado, pilotadas por BEAM y SEEP, han ayudado a los profesionales en diferentes contextos a reunirse para aprender acerca de los desafíos compartidos. SEEP ha publicado una guía sobre cómo facilitar estas clínicas.</p>

4 Propuesta de crédito y fase de implementación



Para obtener la aprobación para la implementación principal del proyecto, es necesario elaborar una propuesta de crédito y presentarla a la COSUDE. La propuesta de crédito incluye la implementación de la primera fase de implementación del proyecto que comienza después de la fase inicial.

4.1 ¿Cuándo escribir el documento del proyecto y la propuesta de crédito?

Consideraciones generales

En la mayoría de los casos, puede ser aconsejable escribir la propuesta de crédito hacia el final de la fase inicial. Para evitar una brecha de financiación entre la fase inicial y la fase de implementación, la OCS necesita empezar a trabajar en la propuesta de crédito paralelamente al trabajo de análisis en curso en el proyecto, es decir, antes de que el documento final del proyecto esté disponible. Esto requiere una participación relativamente estrecha del GOP para mantenerse al día sobre las actividades y los resultados del proyecto.

Guía de buenas prácticas

- Inicie el desarrollo de la propuesta de crédito lo antes posible para evitar una brecha de financiación después de la fase inicial. Se necesitan tres meses para la aprobación, lo que significa que la propuesta de crédito debe estar lista al menos tres meses antes del final de la fase inicial. Esto es crucial para garantizar la retención de un buen personal a nivel del implementador entre la fase inicial y la fase de implementación.
- Se necesitan dos contratos: uno para la fase inicial y un segundo contrato una vez elaborado el documento del proyecto para la fase de implementación y aprobada la propuesta de crédito.

[Volver al índice de contenidos](#)

4.2 ¿Qué debe figurar en una propuesta de crédito? ¿Qué tan concreto tiene que ser el contenido?

Consideraciones generales

El documento de proyecto y la propuesta de crédito deben ser mucho más concretos que la propuesta de entrada en materia. Normalmente, en esta etapa, el implementador ya ha trabajado durante varios meses y ha realizado análisis más detallados. Los mercados/sectores, las limitaciones y las estrategias de intervención preliminares deben describirse con mucho más detalle, pero permanecer suficientemente abiertos para permitir que el proyecto se adapte a la dinámica del sector. Los proyectos de DSM necesitan ser gestionados de manera adaptativa, de modo que en circunstancias cambiantes (o cuando el proyecto encuentra que una intervención no funciona), el proyecto pueda adaptarse incluso durante la implementación. Esto podría

significar cambios en la forma en que se abordan las limitaciones de un mercado, pero también podría significar cambiar el sector por completo.

Guía de buenas prácticas

- Necesita esbozar un portafolio de intervención preliminar con una cuantificación plausible y razonable de objetivos (extensión, ingreso neto adicional, etc.). Esto debería permitirle obtener una estimación de la relación costo-beneficio y responder a preguntas más amplias de la relación calidad-precio, por ejemplo, los beneficiarios se benefician a la escala que los programas de DSM suelen prometer.
- Al mismo tiempo, es necesario dejar claro que las cosas pueden cambiar y que el proyecto necesita ser gestionado de forma adaptativa. En la propuesta de crédito puede señalar los proyectos exitosos de la COSUDE que se han gestionado de esta manera anteriormente.
- Es necesario aplicar la lista de control general para los documentos de proyecto de la COSUDE (accesible también para los socios externos) y las directrices para la propuesta de crédito (interno a la COSUDE) también a los proyectos DSM.

Voces desde el campo

- Es necesario aplicar cierta flexibilidad a las directrices internas de la COSUDE con el fin de tener en cuenta la necesidad de los programas de DSM de adaptarse e integrar continuamente su aprendizaje en el plan del proyecto.
- Es necesario gestionar las expectativas sobre un buen documento de proyecto, ya que en los proyectos DSM no todos los detalles pueden ser fijados en un documento. Muchas cosas necesitan ser decididas en el camino.

[Volver al índice de contenidos](#)

4.3 ¿Cómo debe ser el marco lógico y el presupuesto de un proyecto DSM?

Consideraciones generales

El marco lógico es una parte esencial del contrato, pero debe ser lo suficientemente general como para que el proyecto pueda ajustar sus actividades y estrategias de intervención. En el DSM, la función principal del marco lógico es definir la relación contractual entre la COSUDE y el implementador, y para la dirección general del proyecto. Esto significa que necesita menos detalles en comparación con otros tipos de proyectos.

La trayectoria típica de gasto de los proyectos DSM es diferente a la de otros proyectos. Al principio, los proyectos de DSM se enfocan en análisis y la construcción de relaciones y por eso gastan menos dinero. También más adelante, el enfoque se centra en la facilitación y no en la entrega de equipo o la concesión de subvenciones. Sólo una vez que se entienda bien el mercado y se planifiquen algunas intervenciones piloto, los proyectos pueden aumentar su gasto.

Los presupuestos a nivel de actividad hacen que sea muy difícil para los proyectos adaptarse y aprovechar las oportunidades que se abren o cambiar la estrategia si algo resulta no funcionar.

Guía de buenas prácticas

- Utilice el marco lógico para dar dirección mientras permite a la gerencia del proyecto utilizar cadenas de resultados detalladas como herramienta operativa para el monitoreo y la dirección.
- Diseñar indicadores en los marcos lógicos de los proyectos DSM para que puedan hacer frente a la complejidad e incertidumbre (por ejemplo, "número y tipos de servicios nuevos o mejorados prestados al grupo meta" en lugar de definir qué tipos de servicios en el objetivo y los indicadores).

- Los presupuestos para los proyectos de DSM tienden a tener una mayor proporción del costo en las partes del costo del proyecto (partes 1-3) de la plantilla presupuestaria de la COSUDE, en comparación con los fondos fiduciarios (parte 4). Es necesario analizar cuidadosamente las partes del presupuesto con respecto al valor creado por el proyecto en lugar de obligar ciegamente a los socios a "equilibrar" el presupuesto entre estas partes. Las evaluaciones de costo-beneficio y de la relación calidad-precio pueden ayudarle a analizar los presupuestos.
- Asegúrese de que el desarrollo de la capacidad del personal forme parte del presupuesto y no se considere un costo general que sólo el implementador debe asumir.
- Asegúrese de que en la parte 4 del presupuesto se incluyan algunas disposiciones para contratar especialistas en caso necesario. Dado que los proyectos de DSM se gestionan de forma adaptativa, no todo el apoyo que se necesita puede planificarse al principio.

Voces desde el campo

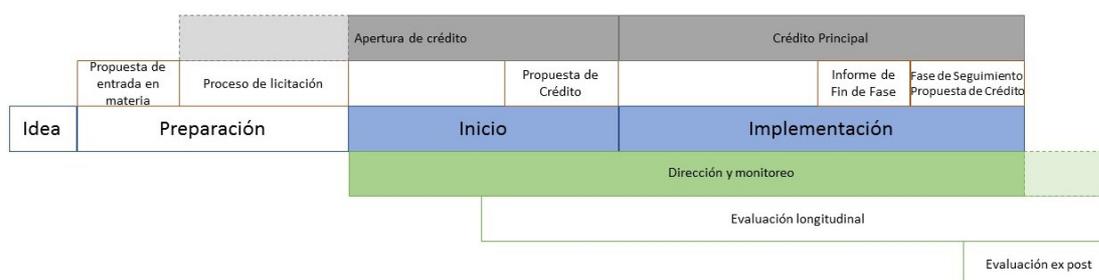
- Es difícil encontrar indicadores de marco lógico que sigan siendo válidos a lo largo de la vida del proyecto, ya que es posible que las intervenciones cambien. Uno también debe ser realista sobre lo que un proyecto de facilitación puede lograr en un período típico de tres o cuatro años. Al mismo tiempo, existe el riesgo de que el implementador intente mantener bajos los números objetivo para facilitar el logro de los objetivos. Un análisis previo de la relación costo-beneficio puede ayudar a evaluar si los objetivos propuestos justifican el costo del proyecto. El seguimiento de la relación costo-beneficio/calidad-precio debe formar parte del sistema de monitoreo para mantener un seguimiento de la eficiencia del proyecto.
- El marco lógico debería ser desarrollado por el implementador durante la fase inicial, con la oportunidad de revisar y añadir más objetivos cuantitativos dentro de una temporada/año de implementación. El marco lógico, por lo tanto, puede ser cambiado en las primeras fases del proyecto. Pero si el marco lógico cambia con frecuencia en un proyecto "maduro", esto indica la incertidumbre del proyecto sobre la dirección general del proyecto.
- Los plazos para el logro de las metas deberían acordarse durante la fase inicial. Por ejemplo, se debería acordar que ciertos indicadores de efectos esperados/impacto toman tiempo y pueden realizarse sólo hacia la etapa posterior del proyecto (indicadores tales como EEM, cambio sistémico, reducción de la vulnerabilidad). Los resultados esperados hasta la revisión intermedia deberían ser discutidos y acordados en la medida de lo posible en la fase de finalización del ProDoc.
- El cálculo de la relación costo-beneficio y las evaluaciones económicas previas pueden ayudar a explicar si, por ejemplo, es más importante tener una elevada participación local o cambiar los sistemas para reducir la pobreza de forma masiva. El alcance y los ingresos netos adicionales creados con los beneficiarios deben ser puestos en relación con el costo y ser un criterio para la evaluación de las ofertas.

Recursos Adicionales

La guía de monitoreo de BEAM proporciona una [comparación entre el marco lógico y una Teoría del Cambio](#) explica [cómo definir indicadores que pueden hacer frente a la complejidad y la incertidumbre](#) (abajo de la página).

[Volver al índice de contenidos](#)

5 Dirección y monitoreo



Durante la implementación, es responsabilidad de la COSUDE participar en la dirección del proyecto. Existen diferentes formas de establecer la función de dirección, por ejemplo, dirigiendo sólo desde la COSUDE o a través de un comité directivo que incluya a otros actores locales. El monitoreo es importante para recolectar datos que puedan ser utilizados para la dirección del proyecto.

- 5.1 ¿Cuáles son los posibles mecanismos de dirección y montaje para los proyectos de DSM?
 ¿Cuánta participación de la OCS durante la implementación es necesaria?

Consideraciones generales

Al igual que en la fase inicial, se requiere una definición clara de los roles entre la COSUDE, el implementador local y el implementador internacional. Es necesario establecer metas e hitos claros y realistas, teniendo en cuenta la trayectoria de resultados típica de los proyectos facilitadores.

La relación con el implementador debe ser transparente, basada en la confianza y en un espíritu de colaboración más que de supervisión. Debería haber aprendizaje en ambas direcciones, es decir, la OCS debe estar abierta a aprender del implementador, ya que son los que tienen el conocimiento del contexto. Es importante destacar que el socio implementador debe apropiarse del proceso.

Guía de buenas prácticas

- No confíe sólo en los informes, sino busque un contacto frecuente cara a cara con el equipo de implementación. Por lo tanto, es importante encontrar el equilibrio adecuado de su participación sin microgestionar los proyectos.
- La división de roles entre los socios implementadores internacionales y locales u otras cuestiones administrativas internas del proyecto no es problema de la OCS.
- La OCS puede estar involucrada, ya sea contratando a un consultor, pero idealmente directamente, para apoyar al socio implementador a largo plazo. En particular para establecer y mantener una buena relación con los socios privados y públicos es importante que la OCS participe. La participación de la OCS es especialmente útil en el diálogo político. Al mismo tiempo, la OCS necesita ser un facilitador y no gestionar realmente las colaboraciones, que es el papel del proyecto.

Voces desde el campo

- Debe llevarse a cabo monitoreo y visitas de campo periódicos por parte de la OCS responsable. Esto debería incluir el monitoreo de los datos de informes y las visitas a los socios y beneficiarios.

- Es muy importante llegar a un acuerdo sobre el objetivo de los sistemas de monitoreo. A veces el monitoreo no se considera tan importante, pero que requiere tiempo y recursos. Sin embargo, es importante definir lo que se requiere para tener un sistema de monitoreo y medición de resultados funcional y de tamaño adecuado que cumpla con tres objetivos: dirección, rendición de cuentas y aprendizaje.

[Volver al índice de contenidos](#)

5.2 ¿Cómo manejar la gestión adaptativa en los proyectos DSM?

¿Qué tan grande es la flexibilidad dentro de las distintas partes del presupuesto?

¿Qué tan flexible es el marco lógico?

Consideraciones generales

La gestión adaptativa ha sido reconocida como parte importante del DSM. Existe acuerdo en que la gestión flexible y adaptativa, a lo largo del ciclo del programa y en la gestión financiera y operativa de la implementación es esencial para la eficacia del programa.

Una vez aprobada una propuesta de crédito, la COSUDE ofrece una flexibilidad relativamente alta. Cuánta flexibilidad se da a un equipo de proyecto depende de la capacidad del equipo y de la confianza que un GOP pone en el equipo. El GOP en el campo es el mejor situado para hacer esta llamada.

Al mismo tiempo, es necesario tener alguna especificidad en la planificación para que los proyectos sean aprobados. Esto debe basarse en una anticipación informada, teniendo en cuenta que podría cambiar.

Guía de buenas prácticas

- No espere planes anuales detallados hasta la actividad. Estos planes deben describir la dirección general que se supone que deben tomar las intervenciones.
- Asegurar que el proyecto cuente con procesos efectivos de toma de decisiones y revisión para revisar los planes y ajustar las estrategias e intervenciones a la nueva información.
- Acordar con el proyecto un proceso de revisión entre la OCS y el proyecto en el que se discutan las decisiones sobre la adaptación de la dirección del proyecto, incluyendo adaptaciones al marco lógico y al presupuesto si es necesario.
- Puede obtener autorización para modificar los marcos lógicos, por ejemplo, después de una revisión intermedia. Estos cambios se aprueban generalmente en la oficina de cooperación y no necesitan pasar nuevamente por un comité de operaciones.
- Las partes del presupuesto que cubren los servicios del implementador (partes 1-3) se fijan en el contrato y no deben modificarse. Existe una flexibilidad relativa dentro de los fondos fiduciarios (parte 4). Las líneas presupuestarias pueden modificarse en función de la necesidad de ajuste en un proyecto en curso. Las partes 1-3 a veces se pueden ajustar hacia abajo si los ahorros se trasladan a la parte 4.

Voces desde el campo

- Hay que encontrar el equilibrio adecuado entre dejar suficiente espacio para que el proyecto pueda pilotear, probar, aprender y finalmente tener éxito; y monitorear en el punto o los puntos correctos a tiempo para asegurar que el proyecto alcance los objetivos mínimos establecidos en el marco lógico. Esta delgada línea es difícil de encontrar y, por lo tanto, el intercambio regular con el proyecto/ líder de equipo es esencial para acordar el modus operandi, establecer objetivos razonables y asegurar un seguimiento y apoyo adecuados.
- ¿Cómo saber que un proyecto adopta efectivamente un enfoque de gestión adaptativa? La gestión adaptativa requiere una cultura de aprendizaje, incluyendo un entorno seguro para admitir el fracaso y buenos circuitos de retroalimentación en el proyecto.

<ul style="list-style-type: none"> • La confianza entre el donante y el implementador es importante para la gestión adaptativa, ya que da al implementador libertad para operar. Una comunicación fluida y breves reuniones regulares entre donantes e implementadores entre informes semestrales o anuales sobre el progreso del proyecto y los desafíos ayudan a crear esta confianza y evitar sorpresas. • Sería beneficioso para el proyecto contar con un fondo dedicado disponible en el presupuesto para poder aprovechar nuevas oportunidades cuando surjan. 	
Recursos Adicionales	El BEAM Exchange publicó una amplia revisión sobre las prácticas de gestión adaptativa .

5.3 ¿Qué considerar en el monitoreo de los proyectos de DSM?

<p>Consideraciones generales</p> <p>Establecer un buen sistema de medición es crítico. Esto incluye definir indicadores y métricas confiables para medir si el efecto esperado ocurrió. Por lo tanto, es importante mantener el alcance del proyecto realista, no tratar de lograr demasiadas cosas. Sin embargo, concentrarse demasiado en la medición, corre el peligro de limitar las opciones de un proyecto a hacer sólo lo que es seguro que puede ser medido, limitando su apetito para explorar e innovar.</p> <p>El DSM apunta a los impactos en los beneficiarios sin intervenir directamente, pero facilitando el cambio. La lógica de las intervenciones indirectas se basa en muchos supuestos. Es necesario contar con un sistema de monitoreo sólido desde el punto de vista metodológico, que haga que estos supuestos sean transparentes y permita estimar el alcance y el impacto de manera plausible. Es necesario encontrar un equilibrio entre los costos y una "precisión" razonable del marco de monitoreo.</p> <p>El Estándar CDDE para la Medición de Resultados es un enfoque específico que ha sido reconocido por muchos profesionales como muy útil para establecer marcos creíbles de monitoreo y medición de resultados. Debería fomentarse el uso del estándar en los proyectos de DSM. Al mismo tiempo, los proyectos deberían conservar la flexibilidad para adaptar sus sistemas de monitoreo a su contexto específico si fuera necesario y bien fundamentado. Particularmente en el caso de los proyectos más pequeños, el estándar debería ser del tamaño adecuado para adaptarse a las necesidades del proyecto.</p>
<p>Guía de buenas prácticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El sistema de monitoreo y medición de resultados debe tener un triple propósito: aprendizaje, rendición de cuentas y dirección de proyectos. • Las cadenas de resultados, tal como sugiere el Estándar CDDE, son un instrumento de trabajo para los equipos de proyecto y se adaptan continuamente; no se requieren como documentos formales, como los documentos de proyecto y los informes, sino que el marco lógico debe utilizarse como instrumento de presentación de informes entre los proyectos y la COSUDE. • Si la intención es implementar completamente el Estándar CDDE incluyendo el proceso de auditoría, necesita planificar los recursos necesarios desde el principio. • Considerar la posibilidad de integrar, siempre que sea posible y factible, indicadores que se incorporen a los Indicadores de Referencia Agregados (en inglés ARI) de la COSUDE.
<p>Voces desde el campo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debido a la naturaleza facilitadora de los proyectos de DSM, puede tomar más tiempo para ver los resultados. Al mismo tiempo, existe una demanda de resultados rápidos. Esto lleva a que los proyectos adopten una forma de trabajo más directa. Una de las funciones de la

	<p>dirección del proyecto es evitar eso, es decir, gestionar correctamente las expectativas dentro y fuera de la COSUDE.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es difícil poder diferenciar entre el bajo desempeño de un programa y la necesidad de disponer de más tiempo para mostrar los resultados sobre el terreno. Tener revisiones externas tempranas para ver si los programas están progresando puede ser útil. Cuando se trata de examinar, analizar e interpretar la información resultante, se requiere personal con una gran capacidad analítica y una mente crítica. • La OCS no siempre tiene la capacidad de examinar minuciosamente las cifras de impacto comunicadas. Sin embargo, necesitan ser capaces de explicar los resultados ya que estos resultados a menudo son desafiados: "No creo que el alcance e impacto sea tan enorme. ¿Cómo se calcula?" La OCS y los implementadores necesitan encontrar el canal de comunicación apropiado para responder a estas críticas y justificar los resultados para que las fases futuras puedan prepararse. • Atribuir los cambios observados a la intervención del proyecto sigue siendo un reto para muchos proyectos. Se ha cuestionado si es posible vincular el insumo y el impacto en entornos muy complejos como los mercados. Los proyectos han recurrido a ser más bien parcialmente correctos que completamente erróneos al informar por qué y cómo ocurrieron los cambios (o no) en cada paso de las cadenas de resultados como resultado de la facilitación de un proyecto. • El Estándar CDDE ha contribuido significativamente a aumentar la credibilidad de los informes de impacto y actúa como una buena herramienta para una mejor gestión de los proyectos. En particular, las cadenas de resultados contribuyen al fortalecimiento de la medición de los resultados, ya que requieren un proceso estructurado de reflexión estratégica desde las actividades hasta el nivel de impacto. La definición clara de los indicadores de cambio y la posterior medición de este cambio apoyan a la dirección del proyecto en la toma de decisiones estratégicas. • Muchos proyectos tras su experiencia trabajando sólo con indicadores cuantitativos, se dan cuenta que no responde a algunas de las preguntas centrales sobre la calidad del cambio en los sistemas de mercado. Por ejemplo, los procesos de empoderamiento (como parte de cambios sistémicos), tal como los ven las mujeres a las que son dirigidas las intervenciones del proyecto, no pueden ser capturados sólo con indicadores cuantitativos.
<p>Recursos Adicionales</p>	<p>Un documento de la red e+i proporciona a los gestores de programas de la COSUDE buenas prácticas para el monitoreo y la medición de los resultados en el desarrollo del sector privado.</p> <p>Orientación sobre los ARI de la COSUDE para el desarrollo del sector privado, el desarrollo del sector financiero y el desarrollo de competencias profesionales.</p> <p>El BEAM Exchange proporciona una orientación completa sobre el monitoreo en los programas que utilizan enfoques de sistemas de mercado.</p> <p>BEAM elaboró un documento sobre atribución y causalidad en el desarrollo de sistemas de mercado.</p> <p>Orientación de CDDE sobre la Medición del Empoderamiento Económico de la Mujer en el Desarrollo del Sector Privado.</p> <p>Más información sobre el Estándar CDDE.</p> <p>La red Conflicto y Derechos Humanos de la COSUDE ofrece una nota de cómo hacer con un conjunto de indicadores de referencia temáticos para proyectos que adoptan principios de gestión de programas sensibles al conflicto.</p>

[Volver al índice de contenidos](#)

5.4 ¿Qué tipo de gestión del conocimiento se espera de un proyecto DSM? ¿Cuál es el papel de la COSUDE en la gestión del conocimiento?

Consideraciones generales

Es importante tener después de la fase inicial una estrategia de gestión del conocimiento que oriente el proceso de reflexión y la información necesaria. Las actividades planificadas y el presupuesto deben incluirse en la planificación anual. La estrategia debe incluir cómo utilizar la información proveniente del sistema de monitoreo como insumo para la reflexión del equipo en la medida de lo posible y promover espacios de intercambio de conocimientos con las partes interesadas del proyecto.

La COSUDE debería desempeñar un papel de apoyo en el intercambio de conocimientos y el aprendizaje entre proyectos y entre países: fomentar el intercambio sobre temas específicos, ofrecer capacitación sobre herramientas de investigación y monitoreo, promoviendo el intercambio entre proyectos implementados por diferentes organizaciones, etc.

La gestión del conocimiento está estrechamente relacionada con el tema de la creación de capacidades, ya que gran parte del conocimiento se capta en los miembros individuales del equipo y no en los documentos formales. Este conocimiento tácito se comparte, por ejemplo, permitiendo que los miembros más experimentados del equipo entrenen a otros más nuevos (coaching colegial) o mediante el intercambio de pares entre proyectos (ver 3.3 ¿Qué considerar con respecto al desarrollo de capacidades en DSM?).

Guía de buenas prácticas

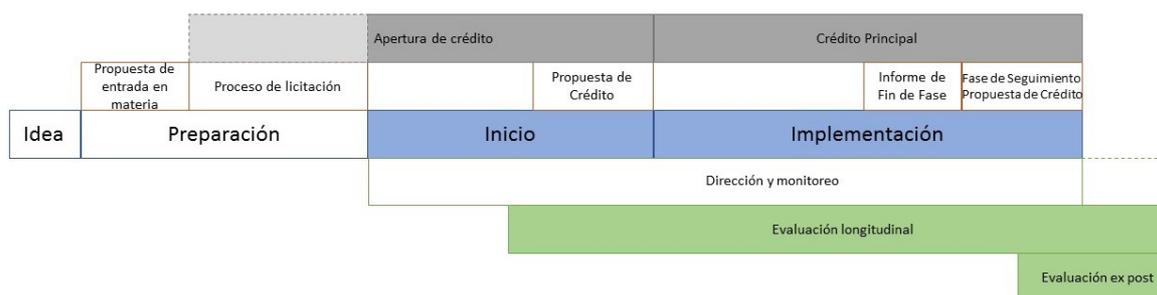
- Presupuesto para la gestión del conocimiento, que puede incluir estudios de casos y otros documentos de capitalización de experiencias.

Voces desde el campo

- Las estrategias de gestión del conocimiento deben fomentar el aprendizaje y el intercambio dentro del equipo. A veces hay una tendencia que los miembros del equipo se encierran en sus áreas de trabajo y pierden de vista lo que otros hacen en el equipo. Esto puede generar costos de oportunidad y también ineficiencias cuando, por ejemplo, no se comprende que una intervención en un subsector es de hecho también pertinente para las intervenciones del proyecto en otros subsectores. La estrategia interna de gestión del conocimiento necesita estimular una dinámica de equipo que fomente el intercambio y el aprendizaje.
- Siempre hay que tener cuidado con cuánta carga se pone sobre los proyectos en nombre de la gestión del conocimiento y el aprendizaje. Las solicitudes para compartir experiencias de aprendizaje con la comunidad en general a veces pueden ser abrumadoras y distraer, y el beneficio para el propio proyecto a menudo no está claro. Los proyectos necesitan insumos pertinentes que les ayuden a realizar un gran trabajo con efectos esperados a gran escala y sostenibles. La COSUDE debería centrarse más en lo que se puede hacer para ofrecerles un apoyo mejor y relevante.

[Volver al índice de contenidos](#)

6 Evaluación



Una evaluación es independiente del monitoreo. Generalmente está realizada por un tercero. Existen diferentes tipos de evaluación. Las evaluaciones longitudinales comienzan junto con el proyecto y corren en paralelo, estableciendo primero una línea de base y luego recolectando datos a intervalos definidos durante y después del proyecto. Las revisiones intermedias son a menudo de naturaleza cualitativa e intentan evaluar si un proyecto está bien encaminado. Las evaluaciones, una vez terminado el proyecto, ayudan a confirmar el éxito o el fracaso del mismo.

6.1 ¿Qué considerar con respecto a la evaluación de los proyectos de DSM?

Consideraciones generales

Ciertos tipos de preguntas de evaluación sólo se pueden contestar con ciertos tipos de evaluaciones. La OCS debería pensar en la evaluación en el momento del diseño del proyecto. Una vez que el proyecto ha comenzado (incluso aunque sólo sea con el estudio de identificación o el análisis de sistemas de mercado) puede ser en este instante demasiado tarde para cualquier tipo de evaluación que requiera una comparación anterior y posterior.

Guía de buenas prácticas

- Conteste las siguientes preguntas para poder planificar una buena evaluación:
 - ¿Qué queremos aprender de la evaluación? (Propósito de la evaluación)
 - ¿Cuáles son las preguntas específicas que nos gustaría que respondiera la evaluación? (Preguntas de evaluación)
 - ¿Cómo respondemos a las preguntas de la evaluación? (Método de evaluación)
 - ¿Cuándo debemos planificar una evaluación? (Calendario de la evaluación)
- Incluir los criterios del CAD para Evaluar la Ayuda al Desarrollo también para la evaluación de los proyectos de DSM.
- Si el tipo de evaluación seleccionado requiere una comparación anterior y posterior, es necesario contar con una encuesta de línea de base muy buena y confiable. Para ello, reserve los recursos financieros y humanos necesarios y planifique la encuesta lo antes posible. Pero también tenga en cuenta que la implementación de las encuestas de línea de base demasiado temprano en los proyectos de DSM puede ser problemática, ya que los proyectos pueden cambiar su enfoque y hacer obsoletos los datos de línea de base.
- Las posibilidades de evaluación son revisiones intermedias y evaluaciones al fin del proyecto, y estudios específicos que abordan cuestiones particulares, por ejemplo, cómo el aumento de los ingresos se traduce en desarrollo social.
- La elección del consultor es crítica para las evaluaciones / revisiones de proyectos DSM/M4P; elija a alguien que entienda el enfoque.

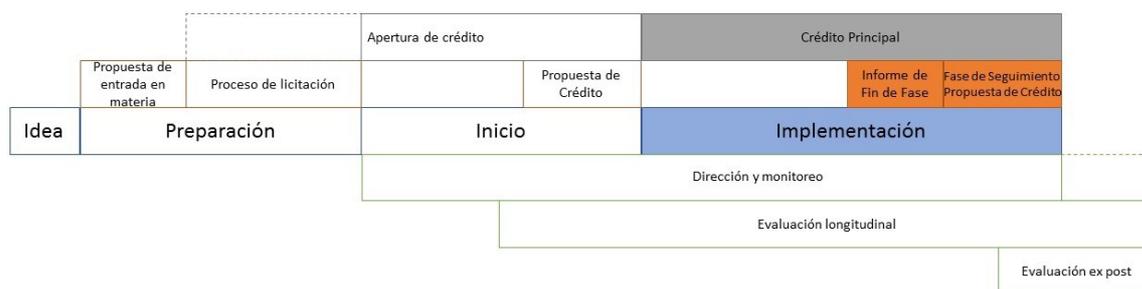
Voces desde el campo

- Las revisiones intermedias son muy importantes tanto para el implementador como para la COSUDE. Deberían revisar la implementación, pero también proponer vías para el futuro. Es

<p>importante que las evaluaciones incluyan recomendaciones claras y, en la medida de lo posible, un claro análisis costo-beneficio y/o costo-eficiencia de las intervenciones implementadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es importante que en la revisión intermedia se analice el progreso del proyecto en cuanto a la obtención de resultados. Si debido a su naturaleza de DSM el proyecto no tiene mucho que mostrar a mitad de período, la revisión debería poder demostrar que al menos la tendencia es positiva y que el proyecto está avanzando hacia la dirección correcta para alcanzar los objetivos previstos. • Una opción para capturar los resultados generados a través de cambios sistémicos después de que el proyecto haya dejado de implementarse es tener una "fase de espera" después del cierre del proyecto para observar, cómo los beneficios continúan acumulándose y si los proveedores de servicios continúan operando. Alternativamente, esto también puede hacerse mediante una evaluación ex post tras 2 - 3 años de cierre del proyecto. 	
<p>Recursos Adicionales</p>	<p>BEAM elaboró una guía para evaluar los proyectos de DSM. El Grupo del Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo ofrecen un libro Evaluación de Impacto en la Práctica. Mejor Evaluación, un portal en línea sobre evaluación, proporciona una gran cantidad de información valiosa sobre varios enfoques de la evaluación, incluyendo orientación detallada y enlaces a recursos adicionales. Detalles sobre los Criterios del CAD para Evaluar la Ayuda al Desarrollo.</p>

[Volver al índice de contenidos](#)

7 Informe final de fase y fases siguientes



Para el final de una fase de implementación, es necesario preparar un informe final de la fase. Esto incluirá consideraciones sobre si está prevista una siguiente fase.

7.1 ¿Qué es necesario para la planificación de la próxima fase?

Consideraciones generales

Lo más importante: buenos resultados. Y el potencial sigue siendo alto.

Si se planifica una fase de seguimiento, es necesario preparar una nueva propuesta de crédito con antelación para evitar un déficit de financiación entre las dos fases.

Guía de buenas prácticas

- Según la gestión del ciclo de proyecto de la COSUDE, debe elaborar un informe final de fase. El primer borrador debe ser presentado por el personal de la OCS nueve meses antes de que finalice la fase. Este es un documento importante que formula las preguntas pertinentes para la continuación.
- Por lo tanto, junto con el implementador, es necesario iniciar el proceso de planificación lo antes posible, al menos nueve meses antes.
- En caso de que tenga un socio fiable para la implementación del proyecto que ya haya obtenido buenos resultados en la primera fase de implementación: Procure entonces evitar licitar nuevamente las siguientes fases, en concordancia con las normas de adquisición de la COSUDE.
- Si una licitación es necesaria de nuevo, el procedimiento tendrá similitudes con el proceso descrito anteriormente.

[Volver al índice de contenidos](#)

Glosario

Sistemas de Mercado

Un acuerdo multi-funcional y multi-actor que incluye la función principal de intercambio de bienes y servicios, así como las funciones de apoyo y normas que son desempeñadas y a las cuales dan forma una diversidad de actores de mercado. Vea la página BEAM sobre los [sistemas del mercado](#).

Facilitación

El intento de los actores del desarrollo de catalizar el cambio en el sistema de mercado sin asumir ninguna función de mercado a largo plazo. Su rol de intervención es temporal y catalítico. Vea la página BEAM sobre el [rol de facilitación](#).

Gestión adaptativa

Un enfoque para implementar el ciclo del programa que busca lograr mejor los resultados e impactos deseados a través del uso sistemático, iterativo y planificado del conocimiento emergente y el aprendizaje a lo largo de la implementación de estrategias, programas y proyectos. Consulte la página de BEAM sobre [gestión adaptativa](#).

Complejidad

La complejidad se utiliza generalmente para caracterizar algo con muchas partes en las que esas partes interactúan entre sí de múltiples maneras, culminando en un orden superior de aparición que es mayor que la suma de sus partes. Consulte la página BEAM sobre [complejidad](#).

Evaluación longitudinal

Las evaluaciones longitudinales se llevan a cabo junto con el programa real que evalúan, abarcando plazos más largos en comparación con las evaluaciones tradicionales intermedias o ex post. Un ejemplo de evaluación longitudinal es la [evaluación del proyecto INOVAGRO II financiado por la COSUDE](#).

Sector

Los sectores pueden definirse de manera muy amplia o muy estrecha. Además de la separación económica clásica en los sectores primero, segundo y terciario, el sector a menudo significa agricultura, silvicultura, industria pesada o banca. En la práctica, sin embargo, el sector se utiliza incluso para describir separaciones de nivel inferior, como el "sector hortícola" o el "sector de la confección". Ver la página de Wikipedia sobre el [sector](#).

La [Guía Operacional de M4P](#) contiene un glosario más extenso con términos relevantes para DSM.

Anexo: Opción de diálogo para el proceso de licitación

El presente anexo se basa en las directrices elaboradas por el Grupo de Coordinación para la Construcción y los Servicios Inmobiliarios de la Confederación Suiza. El anexo no pretende ser una guía para la COSUDE, sino dar una idea de la opción del diálogo.⁴

Basado en el artículo 20 de la Ley Federal de Contratación Pública (FLPP en sus siglas en inglés) y en el artículo 26a de la Ordenanza Federal sobre Contratación Pública (FOPP en sus siglas en inglés), un proceso de contratación pública con opción de diálogo contiene los siguientes pasos:

Decisión de que se elija la opción de diálogo

- Verificación si el diálogo está permitido o no.

Se permite el diálogo en caso de una licitación compleja o la obtención de un servicio intelectual. Como no existe una definición de servicio intelectual y de licitación compleja, existen algunas directrices: se considera que una licitación es compleja si es objetivamente imposible, irrazonable o inapropiado definir el servicio necesario sin un diálogo entre los licitadores en el que el alcance del servicio se desarrollará conjuntamente. Se puede solicitar un servicio intelectual si la autoridad adjudicadora está buscando nuevas soluciones innovadoras para situaciones inusuales. Los servicios intelectuales son mandatos donde las soluciones intelectuales son más importantes que los resultados físicos. Hay que distinguir si se necesita un alto nivel de creatividad o trabajo rutinario. No es relevante la calificación como mandato o relación de contrato de servicio.

- Verificación de la utilidad de un diálogo para alcanzar los objetivos de la licitación, especialmente en lo que se refiere al potencial de innovación.
- Consideración de los costos del diálogo

Si los licitadores no están de acuerdo con el hecho de que la licitación debe llevarse a cabo con una opción de diálogo, entonces tienen que apelar ya después de la publicación de la licitación y no sólo después de la selección de los socios de diálogo.

Decisión sobre el tipo de procedimiento

El diálogo está especialmente diseñado para los procedimientos de contratación abiertos y selectivos. Debido a los costos del diálogo, será generalmente más interesante para el procedimiento de contratación selectiva.

Preparación de la publicación

- Ya en la publicación de la licitación (no sólo en el documento de licitación) hay que señalar que probablemente o ciertamente se ha previsto un diálogo para el desarrollo posterior del proyecto.
- Si sólo se invita al diálogo a un número específico (por ejemplo, los tres licitadores mejor valorados) deberá mencionarse en la publicación. En este caso, también hay que mencionar los criterios para seleccionar a los socios de diálogo (estos criterios son los mismos que se utilizarán más tarde para elegir al ganador de la licitación). También debe indicarse la calificación de los criterios, pero sin ponderación relativa (porcentaje).
- Dado que la descripción técnica detallada del proyecto se desarrollará durante el diálogo, los documentos de la licitación sólo deberán indicar el objetivo general del proyecto y una descripción general de los servicios previstos. Sin embargo, hay que mencionar qué elementos son obligatorios y dónde hay flexibilidad para el licitador.
- Se debe aclarar el uso posterior de los resultados del diálogo con los licitadores, centrándose en las cuestiones de propiedad intelectual. Se debe indicar cómo se va a compensar el desarrollo del proyecto, y cómo utilizarán las soluciones desarrolladas

⁴ La información se basa en un intercambio con el Centro de Competencia de Contratos y Adquisiciones KVB en el año 2016. Para obtener más información, sírvase dirigirse a <https://www.kbob.admin.ch/kbob/de/home/publikationen/beschaffungs--und-vertragswesen.html>

(por ejemplo, si las soluciones desarrolladas por un licitador pueden ser implementadas por otro licitador). Si finalmente los derechos de propiedad intelectual se transmiten a la COSUDE, esto debe indicarse también en la publicación. Sin embargo, esto puede provocar el desinterés de ciertos licitadores.

Colección de expresiones de interés

Si se eligió un procedimiento selectivo, los licitadores serán seleccionados en función de sus manifestaciones de interés.

Colección de ofertas preliminares

Las ofertas preliminares muestran una posible solución para el desarrollo del proyecto. Tiene que haber también una indicación sobre el precio para implementar esta solución. La oferta financiera debe ser lo suficientemente transparente para que pueda adaptarse a los resultados del diálogo.

Selección de los socios de diálogo

- En caso de un procedimiento abierto, se evaluará si las ofertas cumplen los criterios de admisibilidad del proyecto. En el caso de un procedimiento selectivo, esta evaluación ya se habrá realizado durante la precalificación.
- Según las ofertas, se seleccionan los licitadores para el diálogo, siguiendo los criterios de selección predefinidos.

Apertura del diálogo

- Todos los licitadores deben ser informados de que el diálogo se abrirá y si han sido elegidos o no. Se recomienda que los licitadores que no sean seleccionados no reciban una denegación definitiva, pero que se les informe de que su oferta no será investigada más a fondo y que se dé una respuesta definitiva al final de la fase de diálogo.
- Hay que informar a los socios de diálogo sobre cómo se va a continuar con el procedimiento y cómo se va a desarrollar la solución o cómo se va a llevar a cabo el desarrollo, sobre el posible contenido del diálogo y los plazos y modalidades para proporcionar las ofertas finales.

Realización del diálogo

- El proceso y el contenido del diálogo tienen que ser capturados de manera transparente; cualquier decisión tiene que ser registrada.
- Como es un proceso de aprendizaje, el diálogo puede tener varias fases.

Presentación de las ofertas finales

Tan pronto como se encuentre un posible enfoque en el diálogo, las ofertas definitivas se presentarán por uno o varios licitadores. Se recomienda tener al menos dos ofertas para comparar.

Adjudicación / conclusión del contrato

Las ofertas finales se seleccionan de acuerdo con los criterios de adjudicación y luego se elige la oferta ganadora. La adjudicación tiene que ser publicada y una vez transcurrido el plazo de recurso se puede firmar el contrato.