

El Mundo de conceptos de la GTZ

Eschborn, diciembre de 2004



Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Publicado por:
Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
Postfach 5180, 65726 Eschborn
Internet: <http://www.gtz.de/>

Unidad adscrita a la Dirección General
Desarrollo de la Empresa
E-Mail: begriffswelt@gtz.de

Índice

1	La política de desarrollo de la República Federal de Alemania y sus instrumentos.....	10
1.1	Asistencia oficial para el desarrollo (AOD).....	10
1.2	Política de desarrollo, cooperación para el desarrollo (CD).....	10
1.3	Objetivos de la política de desarrollo del Gobierno Federal alemán.....	10
1.4	Política global estructural y de paz.....	11
1.5	Campos de acción de la política de desarrollo.....	12
1.6	Factores determinantes de la modalidad y el volumen de la cooperación oficial bilateral para el desarrollo.....	12
1.7	Establecimiento de prioridades en la cooperación para el desarrollo.....	13
1.8	Temas transectoriales de la política de desarrollo.....	13
1.9	Ministerio Federal de Relaciones Exteriores.....	14
1.10	Comisión de Cooperación Económica.....	15
1.11	Consejo Consultivo Científico del BMZ.....	15
1.12	Cooperación no gubernamental para el desarrollo.....	15
1.13	Cooperación Técnica (CT).....	16
1.13.1	Cooperación Técnica en sentido estricto.....	16
1.13.2	Cooperación Técnica en sentido amplio.....	17
1.14	Cooperación Financiera (CF).....	17
1.15	Fortalecimiento de Recursos Humanos.....	17
1.16	Financiamiento de la cooperación oficial para el desarrollo.....	18
1.16.1	Sección 23 del Presupuesto de Gastos.....	18
1.16.2	Fondos en efectivo.....	18
1.16.3	Créditos de compromisos (CC).....	18
1.16.4	Plan general.....	19
1.16.5	Cuota adjudicada.....	19
2	Estrategias y conceptos básicos de la Cooperación Técnica.....	19
2.1	Pautas para la Cooperación Financiera y Técnica bilateral con países en desarrollo.....	19
2.2	Estrategias del BMZ.....	20
2.2.1	Estrategias suprasectoriales.....	20
2.2.2	Estrategias sectoriales.....	20
2.2.3	Estrategias regionales.....	21
2.2.4	Estrategias de desarrollo por países.....	21
2.2.5	Análisis socioeconómicos breves.....	21
2.2.6	Documentos estratégicos sobre temas prioritarios.....	21

2.3	Principio de mínima intervención (subsidiariedad)	22
2.4	Ayuda a la autoayuda.....	22
2.5	Reducción de la pobreza a través de la autoayuda	23
2.6	Género.....	23
2.6.1	Enfoque de género	24
2.6.2	Estrategia de fomento de la participación igualitaria de mujeres y hombres en el proceso de desarrollo (Estrategia Pro Igualdad)	24
2.7	Participación.....	25
2.8	Orientación hacia los grupos destinatarios.....	25
2.9	Diversificación de la estructura ejecutora	26
2.10	Fortalecimiento de las capacidades	26
2.11	Mainstreaming	27
2.12	Condiciones socioculturales	27
2.13	Apropiamiento (ownership).....	28
2.14	Empoderamiento	28
3	Fundamentos y prioridades de la política empresarial de la GTZ.....	28
3.1	Contrato de Sociedad.....	28
3.2	Contrato General.....	29
3.3	Utilidad pública de la GTZ	29
3.4	Responsabilidad propia	29
3.5	Identidad de la GTZ.....	30
3.6	Orientaciones de la política empresarial de la GTZ	30
3.7	Principios de conducta íntegra	30
3.8	Orientaciones y Normas	30
3.9	Orientación hacia los clientes.....	31
3.10	Proyectos estratégicos	31
3.11	Principios de dirección y cooperación	31
4	Clientes y contrapartes de la GTZ	32
4.1	Países donantes.....	32
4.2	Instituciones donantes.....	32
4.3	Organizaciones ejecutoras	33
4.4	Instituciones oficiales de formación.....	33
4.5	Convenio de cooperación.....	33
4.5.1	Acuerdo de cooperación entre la GTZ y el KfW	34
4.5.2	Acuerdo de cooperación entre la GTZ y el KfW	34
4.6	Agencias de Cooperación para el Desarrollo	34
4.7	Centros Alemanes de Industria y Comercio	34

4.8	"Deutsches Haus" ("Casa Alemana")	35
4.9	Proyectos en cooperación	35
4.10	Cooperación Internacional.....	35
4.11	Coordinación de los donantes	35
4.12	Cooperación trilateral	35
4.13	Procedimiento de adjudicación.....	36
4.13.1	Precalificación	36
4.14	Operaciones por cuenta de clientes privados	36
4.15	Consortio	36
4.16	País de cooperación.....	37
4.17	País contraparte	37
4.17.1	País contraparte prioritario	37
4.17.2	Lista del CAD.....	37
4.17.3	Países en desarrollo.....	38
4.17.4	Países emergentes.....	39
4.17.5	Países en proceso de reformas.....	39
4.18	Grupo(s) destinatario(s).....	40
4.19	Contrapartes.....	40
4.20	Afectados.....	41
4.21	Experto/a nacional.....	41
4.22	Aportaciones de contrapartida.....	41
4.23	Jefe/a del proyecto	41
4.24	Organismo ejecutor del proyecto.....	41
4.25	Fondos de contrapartida.....	42
5	Ámbitos de actividades y de operaciones de la GTZ.....	42
5.1	Ámbitos de operaciones	42
5.1.1	Sector de utilidad pública	42
5.1.2	Sector no de utilidad pública	43
5.2	Operaciones por cuenta del Gobierno Federal alemán.....	43
5.3	Cooperación Técnica para clientes internacionales	43
5.4	Modalidades de contratos	44
5.4.1	Contratos contra reembolso	44
5.4.2	Comisiones fiduciarias.....	44
5.4.3	Contratos de mandato	44
5.5	Modalidades de contribución.....	45
5.5.1	Contribuciones directas	45
5.5.2	Aportes financieros.....	45

5.6	Subsidios	45
5.6.1	Contrato de subsidio.....	46
5.7	Productos	46
5.8	Desarrollo de productos	46
5.9	Cooperaciones estratégicas	46
6	Organización de la GTZ	47
6.1	Órganos de la Sociedad	47
6.1.1	Dirección General.....	47
6.1.2	Consejo de Vigilancia.....	47
6.1.3	Socio.....	48
6.2	Consejo de Dirección	48
6.3	Comisión de Procesamiento de Información.....	48
6.4	Jour fixe de los directores generales de los departamentos 1-4 y 7	48
6.5	Comité sobre Medios de Comunicación.....	48
6.6	Representación del personal en el extranjero	48
6.7	Comité de Empresa.....	49
6.8	Representación de los Minusválidos Graves	49
6.9	Departamento regional	49
6.9.1	División regional	49
6.9.2	Agencia de la GTZ.....	49
6.10	Departamento de Planificación y Desarrollo	50
6.10.1	Área de acción prioritaria.....	50
6.10.2	Sección del Departamento de Planificación y Desarrollo.....	51
6.11	Departamento de Asuntos Comerciales.....	51
6.12	Departamento de Personal y Asuntos Sociales	51
6.13	GTZ International Services (GTZ IS).....	51
6.13.1	Agencia de GTZ IS.....	51
6.14	Unidad adscrita a la Dirección General	51
6.15	Centrum für internationale Migration und Entwicklung (CIM).....	52
6.16	Agencia de Estrategias Orientadas al Mercado	52
6.17	Centro de Cooperación con el Sector Privado	52
6.18	Centro de Crisis.....	52
6.19	Delegado/a de medio ambiente.....	53
6.19.1	Balance ambiental	53
6.20	Asesor/a en materia de integridad.....	53
6.21	Delegado/a para la protección de datos.....	53
6.22	Cope	53

6.23	GATE.....	54
6.24	Red sectorial.....	54
6.25	Asignación flexible de asesores en misión de largo plazo	54
6.26	Gestión del conocimiento	55
6.27	Gestión de la calidad	55
6.28	Modelo EFQM	55
6.29	"Controlling" de proyectos estratégicos.....	56
6.30	Unidades de producción.....	56
6.31	Unidades generadoras de costos.....	56
6.32	Margen bruto para GTZ International Services (GTZ IS) / Suplementos (gastos generales).....	56
6.33	Cálculo de costos (estimación de costos).....	57
6.33.1	Cálculo de costos interno	57
6.33.2	Cálculo de costos externo	57
6.34	Costos generales.....	57
6.35	Orden interna de la GTZ.....	57
6.35.1	Orden de trabajo.....	58
6.36	Gestión de viajes	58
7	Gestión de personal en la GTZ.....	58
7.1	Gestión de recursos humanos.....	58
7.2	Selección de personal	59
7.2.1	Análisis de personal	59
7.2.2	Reunión de servicios de personal	59
7.3	Desarrollo de recursos humanos.....	59
7.4	Grupo de trabajo del Consejo de Dirección sobre recursos humanos	60
7.5	Capacitación.....	60
7.6	Evaluación de potenciales.....	60
7.7	Programa de calificación en dirección y gestión	61
7.8	Capacitación de personal de relevo	61
7.8.1	Prácticas.....	61
7.8.2	Practicante externo/a.....	62
7.8.3	Práctica en un proyecto.....	62
7.8.4	Asistencia de proyectos.....	62
7.8.5	Formación en la empresa.....	63
7.9	Preparación para la misión en el extranjero	63
7.10	Conversación con el/la colaborador/a con acuerdo de objetivos	63
7.11	Retroalimentación al personal directivo.....	64

7.12	Valoración de la calificación profesional.....	64
7.13	Datos de personal	64
7.14	Reintegración	64
7.15	Perito/a	65
7.16	Denominaciones de los cargos	65
7.16.1	Director/a general de departamento.....	65
7.16.2	Director/a de una unidad adscrita a la Dirección General.....	65
7.16.3	Director/a regional	65
7.16.4	Director/a de división	66
7.16.5	Jefe/a de sección.....	66
7.16.6	Jefe/a de sección en el Departamento de Planificación y Desarrollo.....	66
7.16.7	Coordinador/a de área de acción prioritaria	67
7.16.8	Asesor/a técnico/a superior	67
7.16.9	Asesor/a técnico/a	67
7.16.10	Profesional junior.....	68
7.16.11	Asistente técnico/a	68
7.16.12	Coordinador/a regional.....	68
7.16.13	Jefe/a de un proyecto sectorial.....	69
7.16.14	Encargado/a de la gestión de proyectos	69
7.16.15	Encargado/a de la gestión de proyectos de GTZ IS.....	69
7.16.16	Encargado/a comercial de proyectos de GTZ IS.....	69
7.16.17	Coordinador/a de programa	69
7.16.18	Empleado/a administrativo/a	70
7.16.19	Auxiliar administrativo/a.....	70
7.16.20	Colaborador/a en transición	70
7.16.21	Director/a residente de la GTZ	71
7.16.22	Director/a administrativo/a	71
7.16.23	Experto/a enviado/a.....	71
7.16.24	Asesor/a en misión de largo plazo	71
7.16.25	Experto/a en misión de corto plazo	72
7.16.26	Asesor/a principal.....	72
7.16.27	Responsable del contrato y la cooperación.....	72
7.16.28	Director/a de programa.....	72
7.16.29	Jefe/a de equipo	73
7.16.30	Portavoz del equipo.....	73
7.16.31	Asesor/a gubernamental	73
7.16.32	Personal Nacional	73

7.16.33	Experto/a regional	73
7.16.34	Experto/a internacional.....	73
7.16.35	Experto/a integrado/a	73
8	Gestión de contratos y de cooperación	74
8.1	Diálogo político.....	74
8.2	Convenio / Canje de notas	74
8.3	Consultas intergubernamentales.....	75
8.4	Negociaciones intergubernamentales	75
8.5	Ayuda Memoria	75
8.6	Nota verbal	75
8.7	Procedimiento estándar.....	76
8.8	Solicitud de fomento.....	76
8.9	Preselección	76
8.10	Idoneidad del proyecto o programa.....	76
8.11	Apreciación breve.....	77
8.12	Responsabilidad sobre el contrato y la cooperación	77
8.13	Misión de preparación	78
8.14	Informe de resultados.....	78
8.15	Oferta y contrato.....	78
8.16	Precio estimativo de la oferta y valor del contrato.....	79
8.17	Especificación de insumos	79
8.18	Contrato de ejecución de proyectos y programas de Cooperación Técnica	79
8.19	Fondo de Estudios y Expertos.....	80
8.20	Sistema de clasificación del CAD	80
8.21	Código de áreas de fomento	80
8.22	Operaciones (Proyectos/programas).....	81
8.23	Proyecto	81
8.23.1	Proyecto sectorial.....	81
8.24	Fomento	81
8.24.1	Fomento de proyectos.....	81
8.24.2	Fomento global.....	82
8.25	Fases del proyecto	82
8.25.1	Fase de preparación.....	82
8.25.2	Fase(s) de ejecución	82
8.26	Programa.....	82
8.26.1	Programas de la Cooperación Técnica alemana	83

8.26.2	Programas de cooperación para el desarrollo.....	84
8.26.3	Programas internacionales.....	84
8.27	Gestión de contratos y de cooperación.....	85
8.28	Marco para la gestión de contratos y de cooperación de la política de desarrollo (AURA)	85
8.28.1	Oferta AURA: Descripción breve.....	86
8.28.2	Oferta AURA: Elementos obligatorios	86
8.28.3	Oferta AURA: Informaciones esenciales	86
8.28.4	Oferta AURA: Estimación de costos y planificación de la salida de fondos.....	87
8.28.5	Oferta AURA: Objetivo general	87
8.28.6	Oferta AURA: Objetivo de la fase.....	87
8.28.7	Oferta AURA: Declaración de la GTZ.....	88
8.29	Funciones de gestión	88
8.30	Gestión sistémica	88
8.31	Planificación	89
8.32	Métodos de planificación	89
8.33	Planificación de proyectos orientada a objetivos.....	90
8.33.1	Análisis de la situación	90
8.33.2	Análisis de los involucrados	91
8.33.3	Matriz de planificación del proyecto	91
8.33.4	Objetivo superior	91
8.33.5	Objetivo de desarrollo.....	91
8.33.6	Objetivo del proyecto.....	92
8.33.7	Resultados.....	92
8.33.8	Supuestos.....	93
8.33.9	Indicadores	93
8.33.10	Planificación operativa.....	93
8.33.11	Plan de trabajo	94
8.34	Análisis de grupos destinatarios.....	94
8.35	Diagnóstico rural participativo (DRP)	94
8.36	Asesoramiento organizacional	95
8.37	Desarrollo organizacional.....	95
8.38	Gestión de cambio.....	95
8.39	Servicios de apoyo ("backstopping").....	96
8.40	Fondos restantes.....	96
8.41	Cofinanciación	96
8.42	Análisis	97

8.43	Poder notarial (Power of Attorney)	97
8.44	Oportunidades empresariales	97
8.45	Portafolio de actividades de la Cooperación Técnica para clientes internacionales	98
8.46	Acuerdo básico anual	98
8.47	Plan de operaciones	98
8.48	Resultado clave	98
8.49	Marco global de programas según autorización §3	98
8.50	Registros	99
8.51	Anuncio previo / Anuncio de contrato	99
9	Valoración del trabajo en proyectos y programas	99
9.1	Criterios de calidad de la Cooperación Técnica	99
9.2	Efectos	99
9.3	Seguimiento y evaluación (S&E)	100
9.4	Evaluación	100
9.5	Autoevaluación	100
9.6	Evaluación por terceros	100
9.7	Evaluación Interna	101
9.7.1	Seguimiento orientado a los efectos	101
9.7.2	Control de avance del proyecto	101
9.7.3	e-VAL	102
9.7.4	Análisis final	102
9.7.5	Análisis transversal	102
9.8	Evaluación externa	103
9.9	Evaluación del BMZ	103
9.9.1	Evaluaciones de proyectos individuales del BMZ	103
9.9.2	Principios de evaluación del BMZ	104
9.9.3	Criterios de evaluación del BMZ	104
9.10	Auditoría	105
9.11	Informe, presentación de informes	105
9.11.1	Informe de avance dirigido al BMZ	105
9.11.2	Informe final dirigido al BMZ	106
9.11.3	Presentación de informes por parte de los contratistas de la GTZ	106
9.11.4	Informe especial	106

„El mundo de conceptos de la GTZ“, Eschborn, diciembre de 2004

1 La política de desarrollo de la República Federal de Alemania y sus instrumentos

1.1 Asistencia oficial para el desarrollo (AOD)

"Asistencia oficial para el desarrollo" (AOD, en inglés "Official Development Assistance" - ODA) designa los fondos que los países miembros del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) ponen a disposición de los [Países en desarrollo](#), sea de forma bilateral o a través de organizaciones internacionales, para proyectos y programas de desarrollo. Conforme a un convenio de las Naciones Unidas, los fondos que ponen a disposición los países miembros del CAD en el marco de la asistencia oficial para el desarrollo deben alcanzar un 0,7% del producto nacional bruto (PNB) del país respectivo. Todos los países receptores de la AOD están registrados en la Parte 1 de la [lista del CAD](#).

1.2 Política de desarrollo, cooperación para el desarrollo (CD)

La política de desarrollo es un ámbito autónomo de la política exterior alemana. Presta aportes en materia de política de desarrollo a la mejora sostenible de las condiciones generales en el plano económico, social, ecológico y político; al fomento de los derechos humanos, la legalidad constitucional y la democracia; a la lucha contra la pobreza; a la prevención de crisis y conflictos violentos, así como a un diseño socialmente justo, ecológicamente viable y por ende sostenible de la globalización. Está motivada por el principio de actuar con responsabilidad ética y solidaridad internacional, así como por el empeño de asegurar el propio futuro.

La cooperación para el desarrollo, antiguamente designada "ayuda al desarrollo", es un importante [campo de acción de la política de desarrollo](#) (para más detalles, véase allí). Como término genérico designa el conjunto de las prestaciones de la [Cooperación Técnica](#), la [Cooperación Financiera](#) y del [Fortalecimiento de Recursos Humanos](#). La cooperación para el desarrollo constituye una tarea de la sociedad en su conjunto, que asumen entidades privadas y públicas de los países industrializados y de los [países en desarrollo](#). Las contribuciones de la cooperación para el desarrollo pueden ser materiales (p. e., en forma de créditos o subsidios) o inmateriales (p. e., prestaciones de asesoramiento especializado, medidas de formación y capacitación).

Se puede acceder a amplias informaciones sobre la cooperación para el desarrollo y numerosos enlaces con instituciones a través de la siguiente página de Internet: <http://www.epo.de/>

1.3 Objetivos de la política de desarrollo del Gobierno Federal alemán

En el acuerdo de coalición de octubre de 2002, el Gobierno Federal alemán definió la toma de medidas preventivas para lograr un mundo justo y en paz, la política para fomentar un desarrollo sostenible y el objetivo de alcanzar una globalización justa como tareas

prioritarias de su política. A partir de esta responsabilidad, el propósito de la política de desarrollo es contribuir a reducir la pobreza en el mundo, asegurar la paz y configurar la globalización de manera justa. La política de desarrollo del Gobierno Federal alemán está orientada a cuatro metas del desarrollo sostenible:

- justicia social: condiciones generales conducentes a la reducción de la pobreza, y compensación social;
- eficiencia económica: crecimiento orientado a los pobres y cooperación económica;
- estabilidad política: paz, derechos humanos y democracia; igualdad de derechos;
- equilibrio ecológico: preservación de los recursos naturales, que constituyen la base de la vida.

El Gobierno Federal alemán adhiere a los objetivos de la comunidad internacional y se ha comprometido a participar activamente en la realización de los objetivos enunciados en la Declaración del Milenio, el Consenso de Monterrey y el Plan de Acción de Johannesburgo. El Programa de Acción 2015, de carácter interministerial, es un instrumento de fundamental importancia para garantizar la contribución alemana en la implementación de los objetivos de la comunidad internacional.

BMZ Materialien N° 11, Elfter Bericht zur Entwicklungspolitik der Bundesregierung, mayo de 2001; capítulo II, apartado 2.1.1, pp. 62-66.

Se pueden obtener informaciones más a fondo sobre la política de desarrollo del Gobierno Federal alemán en la página del BMZ en Internet: <http://www.bmz.de/>

1.4 Política global estructural y de paz

Desde el comienzo del decimocuarto período legislativo en octubre de 1998, el Gobierno Federal alemán ha redefinido la orientación de la política de desarrollo de la República Federal de Alemania como componente de una política global estructural y de paz. La idea básica de esta política es que el desarrollo sostenible exige modificar las estructuras nacionales e internacionales para lograr que sean más conducentes al desarrollo, dado que

- en la era la globalización, las estructuras internacionales determinan cada vez más las posibilidades de hacer realidad un desarrollo sostenible. Por ese motivo, es necesario configurar políticamente esas estructuras a través de reglamentos y estrategias internacionales, teniendo en cuenta los intereses de todos los países.
- la existencia de estructuras nacionales favorables al desarrollo en los países contraparte es un requisito imprescindible para un desarrollo sostenible. Su creación recae en la responsabilidad de los países contraparte. Sin embargo, la política de desarrollo puede apoyar de forma eficaz los esfuerzos de los países que tienen la voluntad política necesaria para ello. Al mismo tiempo, es necesario inducir también en Alemania un cambio de estructuras y de mentalidad en pro de la sostenibilidad, e implantar a nivel nacional y europeo una política coherente orientada en su conjunto a la consecución de ese fin.

BMZ Materialien N° 11, Elfter Bericht zur Entwicklungspolitik der Bundesregierung, mayo de 2001; capítulo II, apartado 2.1, p. 60 y ss.

1.5 Campos de acción de la política de desarrollo

El aporte del Gobierno Federal alemán a la creación de estructuras favorables al desarrollo y sostenibles a nivel mundial abarca tres campos acción:

- reforma de las estructuras internacionales a través de la configuración de condiciones generales globales y de reglamentos internacionales;
- mejora de las estructuras en los países contraparte a través de la cooperación para el desarrollo *in situ*;
- mejora de las estructuras en Alemania a través de actividades destinadas a divulgar información sobre el tema y a incrementar la coherencia de la política en conjunto.

Las medidas en estos ámbitos deberán estar estrechamente imbricadas.

BMZ Materialien N° 11, Elfter Bericht zur Entwicklungspolitik der Bundesregierung, mayo de 2001; capítulo II, apartado 2.1.2, p. 66 y ss.

1.6 Factores determinantes de la modalidad y el volumen de la cooperación oficial bilateral para el desarrollo

Los países en desarrollo y en proceso de reformas son responsables de su desarrollo y de la dirección que le impriman; sin embargo, la cooperación para el desarrollo puede apoyar los esfuerzos emprendidos. La existencia de estructuras nacionales favorables al desarrollo es un requisito imprescindible para el desarrollo, y por ende para el éxito de la cooperación para el desarrollo. Por consiguiente, la evaluación de las condiciones generales internas en los países de cooperación le sirve de base al Gobierno Federal alemán para elaborar [estrategias de desarrollo por países](#) y para determinar la modalidad y el volumen de la cooperación oficial bilateral. Dicha evaluación se efectúa aplicando los siguientes criterios:

- respeto de los derechos humanos;
- participación de la población en el proceso político;
- legalidad constitucional y seguridad jurídica;
- creación de un orden económico favorable al mercado y con una orientación social,
- orientación de las acciones del Estado hacia el desarrollo.

Sin embargo, estos cinco criterios no han de entenderse como magnitudes de medida rígidas, sino más bien como indicadores que señalen si los esfuerzos que emprende un determinado Gobierno apuntan a la dirección deseada. Asimismo, pueden ayudar a identificar áreas especialmente necesitadas de apoyo en los distintos países de cooperación.

Además de los criterios mencionados, se consideran también planteamientos a nivel de la política estructural global para determinar la modalidad y el volumen de cooperación con un [país contraparte](#). Estos planteamientos tienen en cuenta, en especial, los intereses de futuro de la República Federal de Alemania, tales como la protección del clima, el aseguramiento de la paz o la erradicación de epidemias, por ejemplo. Por consiguiente, las decisiones sobre la modalidad y el volumen de la cooperación oficial bilateral para el desarrollo se basan, en última instancia, en una ponderación de los intereses político-estructurales a nivel mundial y las condiciones generales a nivel nacional. De esa evaluación se derivan la necesidad de apoyo de un país contraparte y eventuales restricciones de la cooperación. Por regla general, la cooperación para el desarrollo no se suprime por completo, ni siquiera si la evaluación de las condiciones generales internas es negativa. A fin de evitar un completo aislamiento de esos países, se continúa buscando el diálogo con fuerzas reformistas gubernamentales y/o no gubernamentales sobre posibles cambios estructurales.

Además, se intenta proporcionar apoyo a sectores pobres de la población por conducto de [intermediarios](#) apropiados (p. e., Iglesias o grupos de autoayuda).

Medienhandbuch Entwicklungspolitik 2002; BMZ 2002, p. 74.

1.7 Establecimiento de prioridades en la cooperación para el desarrollo

Este concepto designa una iniciativa puesta en marcha por el BMZ en junio de 2000 para incrementar la eficacia y trascendencia de la cooperación bilateral alemana para el desarrollo. Se considera necesario definir prioridades regionales, concentrar la labor en un número reducido de países y limitar la actividad a algunas prioridades en la cooperación con estos países.

Dichas prioridades son áreas temáticas, sectores o subsectores en que la cooperación alemana para el desarrollo presta – mediante la utilización concertada del conjunto de sus instrumentos – una contribución significativa a la solución de los problemas estructurales clave del [país contraparte](#). Lo hace por medio de [proyectos](#) y [programas](#), que están vinculados entre sí a través de una concepción o estrategia general.

Al establecer las prioridades se deben tener también en cuenta los propios programas de desarrollo de los respectivos países contraparte, en especial con respecto a sus estrategias nacionales de reducción de la pobreza (DELP), así como la coordinación con otros donantes.

Las principales áreas actuales de fomento se reseñan en la siguiente lista, que puede ser ampliada:

- Democracia, sociedad civil y administración pública (derechos humanos, incluida su especial expresión en los derechos de las mujeres y los niños, reforma del sistema judicial, descentralización y fortalecimiento municipal)
- Desarrollo de la paz y prevención de crisis (incluyendo el fortalecimiento de los potenciales de paz, reconciliación, desmovilización)
- Educación
- Salud, planificación familiar, VIH/SIDA
- Agua potable, gestión de recursos hídricos, aguas residuales y eliminación de residuos sólidos
- Seguridad alimentaria, agricultura (incluyendo pesca)
- Política ambiental, protección y uso sostenible de los recursos naturales (incluyendo lucha contra la desertificación, conservación de la fertilidad de los suelos, gestión sostenible de los recursos forestales, biodiversidad)
- Reforma económica y construcción de la economía de mercado (incluyendo sistema financiero, política comercial y fomento del sector privado, empleo, formación profesional, sector informal, pequeñas y medianas empresas (PYMES), protección ambiental industrial)
- Energía (incluyendo eficiencia energética, fuentes de energía renovables)
- Transporte y comunicaciones
- Concentración regional en el marco de enfoques integrados de desarrollo rural o urbano

1.8 Temas transectoriales de la política de desarrollo

Se designan como temas transectoriales los aspectos que se deben tener ya en cuenta durante el procedimiento de evaluación previa de los programas y proyectos, concretamente:

- Orientación hacia los pobres

- Igualdad entre los sexos
- Desarrollo participativo/ buena gestión de los asuntos públicos
- Protección del medio ambiente y de los recursos naturales
- Prevención de crisis

Todo programa o proyecto fomentado por el Gobierno Federal alemán debe fomentar estos objetivos o, como mínimo, tener una incidencia neutra al respecto; bajo ningún concepto debe tener efectos negativos con relación a ellos.

1.9 Ministerio Federal de Relaciones Exteriores

Circulares del Ministerio Federal de Relaciones Exteriores, microproyectos

El Ministerio Federal de Relaciones Exteriores, representado por las Embajadas, tiene a su cargo la representación política del Gobierno Federal alemán en el exterior. Asimismo, es de su incumbencia la coordinación central y la representación exterior uniforme de las actividades de cooperación para el desarrollo in situ del Gobierno Federal alemán. Las circulares o "Runderlasse" (RE) del Ministerio Federal de Relaciones Exteriores regulan la cooperación de las representaciones diplomáticas y consulares oficiales de la República Federal de Alemania con el Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), la GTZ, el Instituto Federal de Geociencias y Recursos Naturales (BGR) y el Physikalisch-Technische Bundesanstalt (PTB, Instituto Federal de Física y Metrología). La circular N°. 401-440.29 del 30 de enero de 1979 se refiere a la cooperación de las representaciones en el extranjero con los [expertos enviados](#) por la GTZ, el BGR y el PTB. Los detalles de esta cooperación se definen en las directivas adjuntas a esta circular. La cooperación de las representaciones diplomáticas en el extranjero con el Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) (Cooperación Financiera) está regulada por la circular N°. 400-440.14 del 16 de febrero de 1990 y las directivas contenidas en ella. La intervención de las representaciones en el extranjero en el caso de [medidas autofinanciadas](#) de la GTZ es objeto de la circular N°. 401- 440.49 del 17 de mayo de 1988. La participación de la GTZ en las llamadas conferencias de donantes está reglamentada en la circular N°. 401- 440.45 del 20 de septiembre de 1988. Tras la descentralización de la GTZ resultó necesario modificar las normas de procedimiento que rigen para la cooperación entre las representaciones diplomáticas en el extranjero y las [agencias de la GTZ](#). La modificación correspondiente vinculante para las representaciones diplomáticas en el extranjero está fijada en el anexo a la circular N°. 402 - 440.14 del 24 de junio de 1996.

Las representaciones diplomáticas alemanas en [países en desarrollo](#) administran fondos para la ejecución de microproyectos de [Cooperación Técnica \(CT\)](#). La utilización de los recursos correspondientes a dichos fondos está reglamentada en las directivas del BMZ para la ejecución de microproyectos de Cooperación Técnica a través de las representaciones diplomáticas alemanas en países en desarrollo. De acuerdo a dichas directivas, se da prioridad a las medidas que satisfagan de forma inmediata las necesidades básicas de los sectores pobres e indigentes de la población. La subvención de un microproyecto no debe sobrepasar la suma de 7.500 euros en cada caso. Los microproyectos deben concluirse y liquidarse en el curso del año en que la Embajada alemana suscribió el contrato de asignación de fondos.

1.10 Comisión de Cooperación Económica

AwZ

El actor principal de la política de desarrollo alemana es el Gobierno Federal alemán; sin embargo, en el marco de la distribución horizontal de poderes en la República Federal de Alemania, el Parlamento interviene en su diseño. La comisión parlamentaria competente en esta materia es la Comisión de Cooperación Económica (AwZ), cuyas recomendaciones sirven de base a la mayor parte de las decisiones de las sesiones plenarias del Parlamento Federal alemán que afectan a la política de desarrollo.

Las resoluciones relativas al presupuesto son preparadas por la Comisión Presupuestaria, la cual solicita un informe pericial a la Comisión de Cooperación Económica con respecto a cada caso.

Además de sus funciones en el marco de la preparación de decisiones y del control indirecto del presupuesto, la Comisión de Cooperación Económica constituye un importante foro de discusión y asesoramiento, que contribuye a la formación de consenso más allá de las diferencias partidarias.

1.11 Consejo Consultivo Científico del BMZ

El Consejo Consultivo Científico del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) se ocupa de cuestiones centrales de la política de desarrollo. En el marco de sus informes apoya y aconseja al Ministerio, proporcionando recomendaciones para la acción. El Consejo Consultivo está compuesto por más de 20 científicos de diversas disciplinas relevantes desde el punto de vista de la política de desarrollo.

1.12 Cooperación no gubernamental para el desarrollo

Organización no gubernamental, ONG

El BMZ apoya proyectos y programas que son ejecutados por organizaciones no gubernamentales (ONG) alemanas junto con sus contrapartes en países en desarrollo. La cooperación con las ONG alemanas desempeña un papel importante para la política de desarrollo del Gobierno Federal alemán (véase tb. [Principio de mínima intervención](#)). La idea es que la cooperación oficial y la no gubernamental distribuyan entre sí las tareas y se complementen, aprovechando al máximo las ventajas relativas de cada una. Las ventajas propias de las ONG son la gran diversidad de enfoques, la mayor facilidad de acceso a agrupaciones e instituciones de la "sociedad civil" (partidos políticos, sindicatos, fundaciones, organizaciones eclesiásticas, asociaciones, cooperativas), y procedimientos de tramitación técnico-administrativa más simples.

En la República Federal de Alemania existe una amplia gama de organizaciones no gubernamentales con diversas formas de organización, fuentes de financiamiento, ámbitos de trabajo y orientaciones básicas. Se hace distinción, en particular, entre organizaciones benéficas próximas a las Iglesias, fundaciones de los partidos políticos y otras organizaciones privadas. No son consideradas ONG las [organizaciones ejecutoras](#) a las cuales el Gobierno Federal alemán encomienda el desempeño de tareas de cooperación para el desarrollo.

1.13 Cooperación Técnica (CT)

El objetivo de la Cooperación Técnica es capacitar a las personas y organizaciones de los [países contraparte](#) para que puedan mejorar sus condiciones de vida por su propio esfuerzo y asumiendo ellas mismas la responsabilidad. Con este fin, en el marco de la Cooperación Técnica se transmiten conocimientos y habilidades técnicas, económicas y organizativas. Los [proyectos/programas](#) de Cooperación Técnica se ejecutan sin cargo. Las [organizaciones ejecutoras](#) alemanas son la GTZ, el Instituto Federal de Geociencias y Recursos Naturales (BGR) y el Physikalisch-Technische Bundesanstalt (PTB, *Instituto Federal de Física y Metrología*). Por regla general, son comisionadas por ministerios públicos. La labor de las organizaciones ejecutoras en los [países en desarrollo](#) se lleva a cabo conjuntamente con organizaciones existentes o por fundar (estructuras ejecutoras), a las cuales apoyan en una relación de cooperación en pie de igualdad.

La Cooperación Técnica abarca las siguientes prestaciones:

- Suministro de asesores, instructores, expertos, peritos y otros especialistas
 - Suministro de equipos y material para el equipamiento de las instalaciones fomentadas
 - Capacitación de expertos y directivos nacionales en el propio país, en otros países en desarrollo o en Alemania
 - [Aportes financieros](#) para los [proyectos](#) y [programas](#) de organismos ejecutores eficientes
- La contribución alemana es entendida como un aporte a [proyectos/programas](#) de los países contraparte. En este contexto, se parte de la base de que los países contraparte están dispuestos a prestar aportes propios y a continuar prestándolos tras finalizar el fomento alemán.

Otro objetivo de la Cooperación Técnica es crear y apoyar estructuras organizativas que inicien y organicen procesos de desarrollo con efectos amplios (en oposición a los limitados a un lugar). Por ello, para la GTZ tiene una importancia fundamental que las instituciones y organizaciones gubernamentales cooperen con instituciones y organizaciones no gubernamentales de la sociedad civil.

[Cooperación Técnica en sentido estricto](#), [Cooperación Técnica en sentido amplio](#)

Pautas para la Cooperación Financiera y Técnica bilateral con Países en Desarrollo; BMZ 1994, nueva edición 1996.

Medienhandbuch Entwicklungspolitik; BMZ, anuario.

1.13.1 Cooperación Técnica en sentido estricto

Se denomina Cooperación Técnica en sentido estricto a los [proyectos/programas](#) de CT correspondientes a la cooperación bilateral, financiados con cargo a la partida N°. 23896 03 del presupuesto ("Cooperación Técnica Bilateral con países en desarrollo"). Dichos proyectos son concertados en las [negociaciones intergubernamentales](#) con los [países contraparte](#). El apoyo alemán a la ejecución de los proyectos en los países contraparte se encomienda en su mayor parte a la GTZ, al Instituto Federal de Geociencias y Recursos Naturales (BGR) o al Physikalisch-Technische Bundesanstalt (PTB, Instituto Federal de Física y Metrología).

1.13.2 Cooperación Técnica en sentido amplio

Se denomina Cooperación Técnica en sentido amplio a todos los [proyectos/programas](#) de Cooperación Técnica financiados con partidas presupuestarias diferentes de la partida presupuestaria N° . 23896 03 ("Cooperación Técnica Bilateral con países en desarrollo"). Estos proyectos/programas no son objeto de las [negociaciones intergubernamentales](#). Los proyectos y programas de Cooperación Técnica en sentido amplio son ejecutados en su mayor parte por organizaciones privadas, como p. e. [organizaciones no gubernamentales](#), fundaciones de los partidos políticos u organizaciones vinculadas a las Iglesias.

1.14 Cooperación Financiera (CF)

La Cooperación Financiera, antiguamente llamada "asistencia financiera", es un instrumento de la cooperación bilateral para el desarrollo. Asigna fondos a los [países en desarrollo](#) con el fin de incrementar su potencial productivo – incluyendo la infraestructura económica y social – o mejorar las posibilidades de aprovecharlo.

Mediante la Cooperación Financiera se ponen fondos a disposición de los [países contraparte](#) en forma de créditos en condiciones favorables o en forma de [aportes financieros](#) no reembolsables. La ayuda no se centra en el asesoramiento, sino en inversiones. A diferencia de lo que ocurre en la Cooperación Técnica, no se trata, pues, de una [contribución directa](#), sino de financiamiento. La implementación de la Cooperación Financiera alemana es responsabilidad del Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), que actúa por encargo del Gobierno Federal alemán.

El financiamiento puede llevarse a cabo de tres maneras:

- como subvención a [proyectos](#) y [programas](#) acordados concretamente,
- como ayuda en mercancías para cubrir determinadas necesidades de productos importados, o
- como ayuda estructural para apoyar reformas económicas generales y reformas sectoriales.

Pautas para la Cooperación Financiera y Técnica bilateral con Países en Desarrollo; BMZ 1994, nueva edición 1996.

Medienhandbuch Entwicklungspolitik; BMZ, anuario.

1.15 Fortalecimiento de Recursos Humanos

El Fortalecimiento de Recursos Humanos es un elemento esencial de todos los instrumentos de la cooperación para el desarrollo. Tiene por objetivo ayudar a que los propios individuos en los [países contraparte](#) desarrollen bajo responsabilidad propia sus capacidades y conocimientos.

Sus ámbitos de acción más importantes son:

- formación y capacitación de expertos de los países contraparte,
- fomento de la creación de empresas y empleo (inserción profesional) y
- colocación y asignación de [expertos internacionales](#) y nacionales.

En este contexto hay que destacar el creciente número de expertos nacionales que participan en la ejecución de [proyectos/programas](#) de Cooperación Técnica.

Medienhandbuch Entwicklungspolitik; BMZ, anuario.

1.16 Financiamiento de la cooperación oficial para el desarrollo

El financiamiento de la cooperación oficial para el desarrollo proviene, en su mayor parte, de la [sección 23](#) del Presupuesto Federal de Gastos, con los respectivos instrumentos de los [fondos en efectivo](#), los [créditos de compromisos](#), el denominado [plan general](#) y las [cuotas adjudicadas](#).

1.16.1 Sección 23 del Presupuesto de Gastos

Parte integrante del plan de presupuesto federal adjunto a la Ley del Presupuesto Federal aprobada cada año, el cual consta de un plan global y de las diversas secciones. La sección 23 abarca los ingresos, gastos y [créditos de compromisos](#) en el ámbito de operaciones del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ). Como todas las secciones del presupuesto, está dividida en capítulos y partidas. Para el trabajo de la GTZ es decisivo el capítulo 2302 "Aprobaciones Generales", del que forman parte las partidas de las cuales se financian las operaciones encomendadas a la GTZ, en particular la partida 896 03 "Cooperación Técnica Bilateral con países en desarrollo".

1.16.2 Fondos en efectivo

El presupuesto anual del BMZ ([sección 23](#) del presupuesto federal) comprende ingresos, gastos ("fondos en efectivo") y [créditos de compromisos](#).

Los fondos en efectivo se utilizan para financiar los créditos de compromisos contratados en años anteriores que se hacen efectivos. La suma total de que disponen la GTZ y otras [organizaciones ejecutoras](#) de la Cooperación Técnica para financiar los compromisos contraídos para el año en curso se deduce de la columna de gastos de la partida N° 896 03, destinada a la [Cooperación Técnica \(CT\)](#) bilateral. La suma correspondiente debe ser utilizada por la GTZ dentro del año fiscal respectivo, pues de lo contrario caduca. Por otro lado, la GTZ debe planificar sus gastos de tal forma que no se exceda la suma de los fondos en efectivo anuales.

1.16.3 Créditos de compromisos (CC)

En razón del carácter a largo plazo de las medidas de política de desarrollo – los [proyectos](#) de la cooperación para el desarrollo y los aportes alemanes correspondientes se extienden, en general, durante varios años fiscales, en su mayor parte entre dos y diez años –, el Gobierno Federal alemán se ve obligado a contraer compromisos de pago no sólo para el año fiscal en curso, sino también para los años siguientes. Dado que por motivo de derecho presupuestario no pueden utilizarse con tal fin los [fondos en efectivo](#), cuyo uso está restringido a un año, esto se lleva a cabo mediante los llamados créditos de compromisos. En el marco del debate anual sobre el presupuesto, el Parlamento Federal alemán decide el volumen de compromisos que el Gobierno Federal alemán puede contraer en ese año fiscal para futuros años fiscales.

Al contraer realmente un compromiso concreto – por ejemplo como consecuencia de un [Acuerdo Intergubernamental](#) –, el crédito de compromiso pasa a estar "reservado". Los gastos resultantes son finalmente financiados con los fondos en efectivo del año en el cual son efectuados.

Los créditos de compromisos correspondientes a la partida "Cooperación Técnica" de la [sección 23 del Presupuesto de Gastos](#) constituyen la base principal para el [plan general](#) anual del BMZ.

1.16.4 Plan general

Procedimiento de planificación anual del BMZ mediante el cual los gastos ([fondos en efectivo](#)) y [créditos de compromisos](#) previstos para la [sección 23 del Presupuesto de Gastos](#) de acuerdo al borrador del Gobierno Federal alemán son distribuidos entre los distintos países receptores, organizaciones regionales, fondos y sectores de fomento (la llamada distribución regional del conjunto de fondos prometidos). El plan general constituye la base para la elaboración de la "relación confidencial" (relativa a la distribución del conjunto de fondos prometidos, clasificados por regiones, entre los [proyectos/programas](#) concretos). Es concertado con los ministerios federales alemanes de Relaciones Exteriores (AA), Hacienda (BMF) y Economía (BMW), y forma parte integrante de la documentación presupuestaria presentada a la Comisión Presupuestaria y a la Comisión de Cooperación Económica del Parlamento Federal.

El plan general se elabora sobre la base de los créditos de compromisos existentes para los diversos países receptores.

1.16.5 Cuota adjudicada

Proporción de los fondos presupuestarios adjudicada a un país incluido en el [plan general](#). Al país en cuestión se le expresa un compromiso válido para uno o dos años. Esto significa que cada año, o cada dos años, el Gobierno Federal alemán se compromete a asignar al país respectivo fondos por un volumen equivalente a la cuota adjudicada.

2 Estrategias y conceptos básicos de la Cooperación Técnica

2.1 Pautas para la Cooperación Financiera y Técnica bilateral con países en desarrollo

Este documento reúne disposiciones administrativas del Gobierno Federal alemán dictadas por los ministerios concernidos (Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ), Ministerio Federal de Relaciones Exteriores (AA), Ministerio Federal de Hacienda (BMF) y Ministerio Federal de Economía (BMW)). Están dirigidas a las [organizaciones ejecutoras](#) alemanas, ante todo al Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) y a la GTZ. En ellas se estipulan los objetivos y procedimientos de la [Cooperación Financiera](#) y la [Cooperación Técnica](#) con los [países en desarrollo](#) y sus agrupaciones regionales. Se centran en los aspectos más bien técnicos de la preparación y ejecución de los proyectos y programas. Según lo estipulado en las explicaciones sobre las partidas presupuestarias de la Cooperación Financiera y la Cooperación Técnica, se deben tener en cuenta las Pautas, entre otras cosas, al realizar los gastos correspondientes.

[Financiamiento de la cooperación oficial para el desarrollo](#)

Pautas para la Cooperación Financiera y Técnica bilateral con países en desarrollo; BMZ 1999

2.2 Estrategias del BMZ

Estrategias orientadas al futuro en el ámbito de la cooperación para el desarrollo para determinados sectores, regiones y países, así como referentes a temas suprasectoriales, que se rigen por las Pautas vigentes del BMZ.

Las estrategias imparten directivas de política de desarrollo a

- las secciones del BMZ, para la formulación de programas para los países y para la identificación y evaluación de proyectos y programas;
- las [organizaciones ejecutoras](#) y los [peritos](#). Sobre la base de dichas directivas se elaboran "criterios de examen", "guías para la realización de exámenes de proyectos", "pautas para el desempeño de los peritos" y otros documentos similares.

Además, las estrategias sirven para información de nuestras [organizaciones contraparte](#), para ayudar en el diseño de la cooperación multilateral y la realización de conferencias internacionales, así como también para el diálogo con el Parlamento, las [organizaciones no gubernamentales](#) y la comunidad de las ciencias y la investigación.

[Estrategias sectoriales](#), [estrategias regionales](#), [estrategias de desarrollo por países](#), [estrategias suprasectoriales](#)

Las distintas estrategias sectoriales y suprasectoriales han sido publicadas en la serie "BMZ-aktuell". Además, se han editado en versión completa en la serie BMZ-Materialien N° 81 y N° 85 (Sektor- und sektorübergreifende Konzepte I und II).

2.2.1 Estrategias suprasectoriales

Se aplican por principio a todos los [proyectos/programas](#) de la [cooperación para el desarrollo](#). Hasta ahora se han desarrollado estrategias suprasectoriales para los siguientes temas:

- Fomento de la participación en pie de igualdad de mujeres y hombres en el proceso de desarrollo
- Fomento de los derechos humanos
- Cooperación para el desarrollo con grupos de la población indígena de América Latina
- Lucha contra la pobreza a través de la [ayuda a la autoayuda](#)
- Cooperación para el desarrollo con enfoque participativo
- Empleo de [expertos regionales](#) en la cooperación para el desarrollo
- Fomento del sector privado de la economía en los países contraparte del BMZ

2.2.2 Estrategias sectoriales

Son documentos de política sectorial destinados a prestar ayuda en la toma de decisiones a los colaboradores del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) y de las [organizaciones ejecutoras](#) en los procesos de identificación, examen, planificación, conducción, control y evaluación de proyectos y programas. Las estrategias sectoriales concretizan los objetivos de la política alemana de desarrollo para el sector en cuestión.

2.2.3 Estrategias regionales

El Gobierno Federal alemán ha reaccionado a la heterogeneidad de la situación política, económica y social en diversas partes del mundo enfocando su política de desarrollo en especial hacia aspectos regionales específicos. Las estrategias regionales del BMZ constituyen un nexo entre los contenidos y objetivos generales en materia de política de desarrollo del Gobierno Federal alemán y las respectivas [estrategias de desarrollo por países](#).

Hasta ahora se han elaborado estrategias para la cooperación para el desarrollo con

- los países del África Subsahariana (marzo de 1998),
- los países del África (Estrategia para África, enero de 2002),
- los países de América Latina (abril de 2000),
- los países del Cercano Oriente y del Mediterráneo (junio de 1999),
- los países de Asia Central (12/2001),
- los países de Asia (septiembre de 2001), así como
- los Estados de Europa Central y Oriental (TRANSFORM, agosto de 1999).

Medienhandbuch Entwicklungspolitik; BMZ, anuario.

2.2.4 Estrategias de desarrollo por países

Estrategias del BMZ para la orientación a mediano plazo de la Cooperación Técnica y Financiera en un país. Designan las prioridades esenciales de la cooperación con el país contraparte, determinadas a partir de las condiciones generales en el plano político, económico, social y cultural del país en cuestión y de las prioridades generales en materia de política de desarrollo del BMZ (véase tb. [Establecimiento de prioridades en la cooperación para el desarrollo](#)). Se elaboran para todos los [países contraparte prioritarios](#) del BMZ y son de carácter vinculante para la Cooperación Financiera y la [Cooperación Técnica en sentido estricto](#), y las entidades ejecutoras de la [Cooperación Técnica en sentido amplio](#) oficial (InWent, DED). Son complementadas por medio de [documentos estratégicos sobre temas prioritarios](#) que concretizan la concepción de la cooperación para el desarrollo en un campo de acción prioritario.

2.2.5 Análisis socioeconómicos breves

Documento básico elaborado de forma mancomunada y concertada por la GTZ y el KfW, mediante el cual ambas organizaciones pueden dar a conocer al BMZ sus ideas con relación al establecimiento de prioridades para un país, e influir así en la estrategia con relación al mismo. Además, los análisis socioeconómicos breves ofrecen a la GTZ la oportunidad de articular sus experiencias e ideas relativas a la concepción global de la cooperación con un país.

2.2.6 Documentos estratégicos sobre temas prioritarios

Los documentos estratégicos sobre temas prioritarios sirven para concretizar la concepción de la cooperación en un área prioritaria de promoción y fijar los márgenes para configurar la cooperación en el contexto europeo y multilateral. Exponen y fundamentan la estrategia de fomento en los campos de acción prioritarios definidos (en más detalle de lo que permiten hacerlo las [estrategias de desarrollo por países](#) o los [análisis socioeconómicos breves](#)), y

muestran qué aporte presta la cooperación alemana para el desarrollo en lo que respecta al fomento de los potenciales de desarrollo del país contraparte. Vinculan los objetivos fijados por el BMZ con las ideas y estrategias de desarrollo de las contrapartes y grupos destinatarios, y constituyen una base a mediano y a largo plazo para la cooperación con el país en cuestión, para el diálogo político y para la coordinación con otros donantes. Además, documentan el empleo y la imbricación de los instrumentos de la cooperación para el desarrollo. Le sirven al BMZ como instrumentos más detallados de gestión y conducción, ya que permiten hacer un seguimiento de la puesta en práctica de los objetivos en materia de política de desarrollo del BMZ con relación a un país y, dado el caso, intervenir mediante decisiones de conducción con miras al logro de los objetivos. El establecimiento de prioridades para la cooperación alemana para el desarrollo, y las decisiones sobre proyectos y programas sobre la base de las estrategias prioritarias, son funciones específicas del BMZ. Para la GTZ, estos documentos sobre temas prioritarios son de importancia estratégica: facilitan la labor conceptual con relación a un país más allá de proyectos específicos, y permiten pasar de la actividad referida a grupos destinatarios individuales a una labor de carácter estructural (sistémico).

2.3 Principio de mínima intervención (subsidiariedad)

Subsidiariedad

El principio de mínima intervención, por el cual se guía la acción en la Cooperación Técnica y Financiera, se basa en la idea de subsidiariedad aplicada a la política de desarrollo. Es reconocido que la [ayuda a la autoayuda](#) es tanto más efectiva cuanto más se aprovecha el potencial existente en los propios [países contraparte](#). Por consiguiente, los [proyectos/programas](#) de la cooperación para el desarrollo deben ser planificados y ejecutados en el mayor grado posible por el [país en desarrollo](#). Entre diversas posibilidades de fomento debe elegirse la forma que deje el mayor margen posible a la iniciativa y la responsabilidad del país en cuestión.

En la práctica, esto significa que en la ejecución de medidas de Cooperación Técnica pueden emplearse todos los instrumentos disponibles de la política de desarrollo que apoyen el proceso de cambio previsto por el país contraparte e incrementen el [apropiamiento](#). Esto incluye tanto aportaciones financieras y de personal como el suministro de materiales y equipos. De manera creciente, se emplean [expertos regionales](#) como colaboradores de las [organizaciones contraparte](#), y también como expertos en misiones de largo y corto plazo.

2.4 Ayuda a la autoayuda

La autoayuda es el empeño de alcanzar objetivos mediante el esfuerzo propio. Es una reacción individual o colectiva a situaciones de necesidad objetivas o a situaciones sentidas como insatisfactorias, y que las personas tratan de superar a fin de mejorar de forma sostenible sus condiciones de vida y lograr una mayor autonomía. Los esfuerzos pueden referirse a mejorar la situación material o a ejercer influencia sobre las condiciones generales en el plano político, social y cultural. El fomento de la autoayuda fortalece la participación e implicación del ciudadano políticamente emancipado y activo en la sociedad (véase tb. [Empoderamiento](#)).

La ayuda a la autoayuda presenta las siguientes características:

- No se substituyen los esfuerzos que realizan los beneficiarios, y la responsabilidad permanece en manos de las personas y grupos que perciben la ayuda.

- Se fortalecen las iniciativas existentes, cuidando que el fomento externo se limite al impulso inicial.
- Una condición esencial es involucrar a los afectados en todas las decisiones en el marco de la cooperación.
- El fomento se dirige primordialmente a grupos.
- La medida en la cual se proporcionará la ayuda externa necesaria – tras aprovechar al máximo la capacidad de autoayuda – es decidida a través del diálogo con las personas o grupos beneficiarios.

2.5 Reducción de la pobreza a través de la autoayuda

Reducción de la pobreza, lucha contra la pobreza

La reducción o lucha contra la pobreza a través de la autoayuda es uno de los ámbitos de la reducción directa de la pobreza. Por ello, un [proyecto/programa](#) que persigue la reducción de la pobreza mediante la ayuda a la autoayuda debe cumplir con los siguientes criterios:

- El [grupo destinatario](#) está compuesto en su mayoría por personas pobres, definidas según el umbral de pobreza específico del país.
- El proyecto/programa contribuye a mejorar la capacidad productiva y creativa, y las condiciones de vida de los pobres.
- El proyecto/programa está integrado en un entorno orientado hacia la reducción de la pobreza.
- El aporte al desarrollo que presta el proyecto/programa tiene efectos estructurales.

En los proyectos y programas de reducción de la pobreza a través de la autoayuda debe prestarse particular atención a involucrar intensamente al grupo destinatario en todas las fases del ciclo del proyecto:

- Tiene que partirse de una iniciativa de los propios grupos destinatarios; el proyecto/programa tiene que fomentar iniciativas ya existentes.
- El grupo destinatario tiene que estar a cargo de gran parte del proyecto/programa, o hacerse cargo de él o de gran parte de su operación en el transcurso del ciclo del proyecto.
- El grupo destinatario tiene que contribuir al proyecto mediante un aporte financiero u otros aportes.

Lucha contra la pobreza a través del apoyo al esfuerzo propio. Los movimientos de autoayuda como socios en la cooperación para el desarrollo; BMZ 1990.

Los principales elementos de la lucha contra la pobreza; BMZ 1992.

2.6 Género

Diferenciándose de "sex" en el sentido de "sexo biológico", el término inglés "gender" denomina los papeles acuñados socialmente y aprendidos individualmente por parte de hombres y mujeres. Esos papeles están esencialmente determinados por la organización social, cultural y económica de una sociedad y por los respectivos valores y normas legales y ético-religiosos dominantes. La asignación de papeles puede variar fuertemente en las diferentes sociedades. También dentro de una sociedad existen considerables diferencias de papeles en dependencia de la edad, el estado civil, el status patrimonial o la pertenencia a un determinado grupo étnico o religión. A diferencia del sexo biológico, los papeles de

género acuciados socialmente y los espacios de movimiento de hombres y mujeres asociados con ellos son variables y dinámicos.

[Enfoque de género, Estrategia de fomento de la participación igualitaria de mujeres y hombres en el proceso de desarrollo \(Estrategia Pro Igualdad\)](#)

2.6.1 Enfoque de género

El enfoque de género se corresponde con una concepción sociopolítica y sistémica del desarrollo, dirigiendo la atención hacia los diferentes papeles que la sociedad asigna a mujeres y hombres. Dichos papeles se reflejan p. ej. en una división y carga de trabajo por género, diferente acceso a y desigual control sobre los recursos y diferentes posibilidades de influencia política y social. En los sectores económico y educativo, las mujeres son discriminadas en todo el mundo, a pesar de que realizan un aporte esencial al desarrollo económico y social. Como tema transversal y criterio de calidad de la CD, la diferenciación por género es relevante para todos los sectores y debe ser tenida en cuenta en todas las fases del *ciclo de proyecto*, tanto a nivel micro (p. ej. en relación con la diferenciación del grupo destinatario) como a nivel macro (p. ej. en el contexto de negociaciones intergubernamentales), siendo un requisito para una concepción y ejecución de proyectos de desarrollo conforme con las necesidades y la situación. El enfoque de género no se limita a la gestión y ejecución de proyectos en países en desarrollo, sino que es relevante asimismo para la [gestión de recursos de personal](#) y el [desarrollo organizacional de organizaciones](#) e instituciones de la CD tanto en Alemania como en otros países.

Konzept für die Förderung der gleichberechtigten Beteiligung von Frauen und Männern am Entwicklungsprozess. Gleichberechtigungskonzept; 2. überarbeitete Fassung; BMZ, 2001.

Gender und Projektmanagement, GTZ; 1999.

2.6.2 Estrategia de fomento de la participación igualitaria de mujeres y hombres en el proceso de desarrollo (Estrategia Pro Igualdad)

En respuesta a una evaluación en serie del BMZ para implantar el enfoque de género en los proyectos, así como de evaluaciones internas sobre el estado de la integración de la perspectiva de género en la empresa, la GTZ adoptó la decisión de formular una estrategia en materia de género a ser aplicada en todas las áreas de la empresa. Dicha estrategia fue elaborada en un proceso participativo, con amplia participación de expertos y expertas en el tema género, así como de cuadros directivos de los departamentos operativos y del Departamento de Personal y Asuntos Sociales, y aprobada por el Consejo de Dirección (OFK) en febrero de 2001.

La estrategia de género de la GTZ apunta a incrementar la eficacia de las medidas de la cooperación alemana desde la perspectiva de la política de desarrollo, a potenciar su reputación en el cotejo internacional y a configurar de manera uniforme la igualdad de oportunidades en la empresa y las prestaciones diferenciadas según género frente a terceros. Ha sido concebida para un período de cinco años, habiéndose previsto objetivos intermedios y conjuntos diferenciados de medidas para uno, tres y cinco años.

GTZ-Unternehmensstrategie zu Gender 2001–2005; GTZ 2001.

Estrategia de fomento de la participación igualitaria de mujeres y hombres en el proceso de desarrollo. Estrategia Pro Igualdad; segunda versión refundida, BMZ 2001.

Diferenciación según género en el ciclo del proyecto. Indicaciones para la planificación, monitoreo y evaluación. GTZ 1995.

2.7 Participación

Desarrollo participativo

El desarrollo participativo es un proceso que da a las personas (sectores de la población, organizaciones, asociaciones, partidos) una participación activa y fundamental en todas las decisiones que influyen en su vida.

La participación tiene tres dimensiones:

- Participación en los procesos de trabajo en los programas de la cooperación para el desarrollo.
- Participación democrática de los miembros de una sociedad en los procesos de decisión y conducción.
- Participación en la creación de instituciones en el ámbito político y social que facilitan y garantizan la participación.

En la práctica, la participación como implicación participativa a nivel de trabajo en el ciclo de la planificación, ejecución y evaluación de los programas de la cooperación para el desarrollo presupone delimitar entre sí a los distintos actores – Estado, sociedad civil y sector privado – en base a su poder, heterogeneidad sociocultural, legitimidad y organización.

El empleo de métodos participativos es un requisito importante para el éxito y la sostenibilidad de los programas de desarrollo. La participación contribuye a que los actores puedan articular y negociar sus intereses ([empoderamiento](#)), y les permite aportar sus experiencias y valores culturales, haciendo que se consideren dueños del proyecto o programa de cooperación para el desarrollo y se sientan responsables de su éxito ([apropiamiento](#)).

Estrategia suprasectorial. Cooperación participativa para el desarrollo, BMZ 1999.

2.8 Orientación hacia los grupos destinatarios

Actor, parte interesada

Un [proyecto/programa](#) orientado hacia los grupos destinatarios enfoca su contribución hacia los objetivos y necesidades de determinados [grupos destinatarios](#), con el propósito de capacitarlos para realizar por sí mismos sus ideas y objetivos (desarrollo participativo). Si el proyecto/programa está en contacto directo con los beneficiarios finales y presta una contribución a los procesos de desarrollo de éstos, la mejor forma de garantizar que se oriente hacia los grupos destinatarios es la [participación](#) lo más temprana y activa posible de los mismos en la definición de la contribución del proyecto.

Si el proyecto/programa se lleva a cabo lejos de los beneficiarios finales, es decir, si su contribución alcanza a éstos a través de varias instancias, o si está dirigido a mejorar las condiciones generales políticas, jurídicas o institucionales en favor de los beneficiarios finales (por ejemplo, la población en general, los pobres, las mujeres, etc.), la participación

de estos últimos con frecuencia sólo es posible en forma de información o consultas. Para garantizar en estos casos la orientación hacia los grupos destinatarios, un paso metodológico adecuado consiste en realizar [análisis de los grupos destinatarios](#), [de los involucrados](#) y [de la situación](#).

Esta idea conceptual aún vigente del BMZ se está modificando paulatinamente en la práctica de la cooperación para el desarrollo: en la actualidad, a menudo ya no hablamos de grupos destinatarios, sino de actores. El concepto de actor se basa en la idea de que la cooperación para el desarrollo acompaña procesos de cambio de la contraparte. En el proceso de cambio inciden todos los actores involucrados del país contraparte y los donantes, ya que todos ellos representan intereses específicos. El concepto de "parte interesada" ("stakeholder"), acuñado por el Banco Mundial, equivale al concepto alemán de "actor" ("Akteur"). La negociación de diferentes opciones de desarrollo por parte de los actores pasa a ocupar un lugar central en el cambio que apunta al desarrollo encaminado a reducir la pobreza.

Estrategia suprasectorial. Cooperación participativa para el desarrollo, BMZ 1999.

2.9 Diversificación de la estructura ejecutora

La diversificación de la estructura ejecutora es a la vez un objetivo de política de desarrollo en la Cooperación Técnica alemana y un enfoque metodológico de la GTZ. El objetivo de política de desarrollo consiste en la formación de sociedades pluralistas, en las cuales cooperan diferentes organizaciones a diversos niveles sociales, prestando contribuciones complementarias. El enfoque metodológico de la GTZ consiste en analizar y asignar las tareas de forma crítica y cuidadosa en el marco de los exámenes de proyecto, y del asesoramiento a los gobiernos que solicitan el fomento y a las [organizaciones contraparte](#).

2.10 Fortalecimiento de las capacidades

El fortalecimiento de las capacidades es una de las tareas centrales de la GTZ desde su fundación. Al principio estuvo en primer plano el desarrollo de las capacidades técnicas de las personas. Desde principios de los años 80 se destaca sobre todo el desarrollo de las organizaciones. En los años 90, la Cooperación Técnica alemana –y por lo tanto también la GTZ– dieron prioridad al mejoramiento de las condiciones marco políticas e institucionales que influyen sobre el desarrollo de capacidades nuevas y de las ya existentes. En su concepción de fortalecimiento de las capacidades, la GTZ se orienta tanto por las directrices de política de desarrollo del Gobierno Federal como por los estándares internacionales. En el centro del fortalecimiento de las capacidades se hallan personas, organizaciones y sociedades, que desarrollan capacidades en el marco de un proceso de transformación, a efectos de alcanzar metas de forma sostenible y eficaz. Las inversiones en el fortalecimiento de las capacidades aumentan el potencial de rendimiento de personas, organizaciones y sociedades, modificando los recursos, las estructuras y las reglas de juego en el proceso de realización de las tareas. Tales inversiones benefician no sólo a las generaciones actuales, sino también a las futuras. Por ello son tanto un requisito como un aporte inmediato al desarrollo sostenible.

El fortalecimiento de las capacidades subraya el papel y la competencia intercultural del asesor como capacitador, catalizador y facilitador. El objetivo es el desarrollo de un ciudadano responsable y de organizaciones eficaces, que posean las competencias necesarias para participar activamente en la conformación del futuro del país y aumentar su propio bienestar. En ese sentido, el fortalecimiento de las capacidades contribuye a llevar a

la práctica acuerdos internacionales destinados a apoyar el desarrollo sostenible y la lucha contra la pobreza (Metas del Milenio del 2000 y Programa de Acción de la Cumbre Mundial de Johannesburgo 2002).

"Capacity Development für nachhaltige Entwicklung – Eine Kernaufgabe der GTZ"; Policy Paper No. 1, Ricardo Gómez, División "Política y Estrategia"; GTZ 2003.

2.11 Mainstreaming

El término "mainstreaming" denomina procesos a través de los cuales una empresa fija sus directrices y temas político-estratégicos sistemáticamente en procesos esenciales, política de personal y procesos de dirección.

El "mainstreaming" abarca todas las actividades y procesos comunicativos que tienen como objetivo la fijación de normas para la acción, estrategias y directrices destinadas a ayudar a introducir y consolidar en la empresa nuevos procedimientos, rutinas y rituales. En ese sentido, el "mainstreaming" es parte de la gestión de cambio.

Los temas y lineamientos político-estratégicos son integrados en la política general de la empresa a través de:

- Formulación de políticas
- Desarrollo de capacidad técnica en la empresa
- Desarrollo de estrategias e instrumentos
- Aplicación de las estrategias a nivel de proyectos y programas
- Fortalecimiento de las organizaciones contraparte para acceder a directrices político-estratégicas y temas
- Desarrollo de capacidad técnica en la temática
- Incorporación en la estructura y cultura empresariales

El "mainstreaming" puede llevarse a la práctica directamente, a través de un proceso dirigido y asociado con una decisión de gestión o indirectamente, es decir, a través de una discusión sobre buenos enfoques y prácticas, con ayuda de instrumentos tales como "buenas prácticas" y "guías". Ejemplos de enfoques de "mainstreaming" en la GTZ son la introducción del enfoque de género y de medidas para la lucha contra el VIH/SIDA en proyectos y programas en África.

2.12 Condiciones socioculturales

Los proyectos/programas de desarrollo constituyen intervenciones en sistemas socioculturales complejos. A fin de facilitar que se tomen en cuenta las variables culturales y sociales relevantes para la concepción y la ejecución de [proyectos/programas](#), la [estrategia suprasectorial](#) "Cooperación participativa para el desarrollo" del BMZ define tres aspectos clave para evaluar las condiciones socioculturales de un país o una región de proyecto:

1. Heterogeneidad sociocultural: los diversos grupos étnicos, religiosos y económicos relevantes desde el punto de vista sociopolítico y las relaciones de éstos entre sí en un país o una región de proyecto.
2. Legitimidad: las diferentes instituciones gubernamentales y no gubernamentales de un país y sus respectivas estructuras de poder y de decisión.
3. Organización social: las condiciones sociales generales y las capacidades del grupo destinatario (proceso de cambio previsto, conocimientos existentes, sistemas existentes de organización, división del trabajo en función del género, autodefinición social, estructuras de toma de decisión, mecanismos de resolución de conflictos)

Las condiciones socioculturales deben tenerse en cuenta especialmente al preparar los programas y proyectos ([análisis de grupos destinatarios](#) o de actores, estudios especiales), ya que el éxito sostenible de la cooperación para el desarrollo depende en gran medida de la compatibilidad de las medidas planificadas con los recursos y posibilidades existentes y movilizables. Además, constituyen el esquema básico de los análisis socioculturales breves que se incorporan a las [estrategias de desarrollo por países](#).

Estrategia suprasectorial: Cooperación participativa para el desarrollo, BMZ 1999.

2.13 Apropiamiento (ownership)

El concepto de apropiamiento ("*ownership*") se utiliza en el debate de la política de desarrollo para designar la identificación con un proyecto/programa y la motivación para asumir la responsabilidad de iniciativas de desarrollo y procesos de cambio, y para recordar el carácter subsidiario ([subsidiariedad](#)) del apoyo externo. En este sentido, el apropiamiento es considerado como una condición importante para la eficiencia y la sostenibilidad de los procesos de desarrollo, y constituye uno de los indicadores de calidad más importantes de la Cooperación Técnica. Hay que tener en cuenta que tiene que estar dado desde un comienzo o adquirirse en el transcurso de un [proyecto/programa](#), tanto por parte de la(s) [organización\(es\) contraparte](#) como por parte de los [grupos destinatarios](#) y sus organizaciones.

En la práctica de la Cooperación Técnica – que está orientada a fomentar la eficiencia de personas y organizaciones – el definir y asumir nuevos roles, áreas de responsabilidad y ofertas de prestaciones es con frecuencia parte del objetivo de un proyecto/programa. En estos casos, el apropiamiento no puede esperarse aún para la formulación de soluciones de fondo, pero sí para los procesos de definición y de cambio.

2.14 Empoderamiento

En la [cooperación para el desarrollo](#) se entiende por "empoderamiento" ("empowerment") un proceso continuado que fortalece la confianza en sí mismos de los grupos desfavorecidos de la población, los capacita para articular sus intereses y para tomar parte en la comunidad, y les facilita el acceso a recursos y el control sobre ellos, para que puedan decidir su vida de manera autodeterminada y autorresponsable y participar en el proceso político.

En este sentido, la transformación de las instituciones sociales, económicas, jurídicas y políticas que encarnan las actuales relaciones de poder desempeña un papel central. Así, por ejemplo, el enfoque de empoderamiento para la integración de la mujer en el desarrollo apunta a asegurar su capacidad de autodeterminación, un mayor grado de autoorganización y la asunción de un papel más activo en todos los procesos sociales.

3 Fundamentos y prioridades de la política empresarial de la GTZ

3.1 Contrato de Sociedad

Estatuto societario

La GTZ es una persona jurídica contemplada por el derecho alemán en forma de una sociedad de responsabilidad limitada (GmbH). Su base legal es el Contrato de Sociedad,

El Mundo de conceptos de la GTZ

también llamado estatuto societario. En el Contrato de Sociedad se establece el nombre y la sede de la Sociedad (art. 1), así como su objetivo, que es "...apoyar al Gobierno Federal en el logro de sus objetivos de política de desarrollo" (art. 2).

En el Contrato de Sociedad se definen, además, los órganos de la Sociedad y sus competencias. Por último, en él se establece el carácter de [utilidad pública de la GTZ](#).

El Contrato de Sociedad fue suscrito por la República Federal de Alemania, en su carácter de único socio, representada por el Ministro Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) y el Ministro Federal de Hacienda.

3.2 Contrato General

El Contrato General suscrito entre la República Federal de Alemania, representada por el Ministro Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ), y la GTZ sobre la ejecución de medidas de asistencia técnica regula la cooperación de la GTZ con el Gobierno Federal alemán, y en particular con el BMZ.

El Contrato General constituye el fundamento legal para el procedimiento de tramitación de contratos y reglamenta los diversos pasos que se dan en la adjudicación de contratos a la GTZ con respecto al examen y la ejecución de [proyectos](#) y [programas](#). También define las condiciones para la remuneración de la GTZ de acuerdo al derecho de precios en contrataciones públicas. Además, en el Contrato General se establece la función de apoyo y asesoramiento que recae sobre la GTZ frente al BMZ.

El Contrato General fue complementado en el transcurso de los años mediante Acuerdos Especiales. El Contrato General y los Acuerdos Especiales rigen sin restricciones para los contratos emitidos por el BMZ; en el caso de contratos emitidos por otros ministerios, estas regulaciones son complementadas en parte por otras regulaciones acordadas específicamente con el ministerio respectivo.

3.3 Utilidad pública de la GTZ

De acuerdo a la voluntad expresa de su único socio, la República Federal de Alemania, fijada en el [Contrato de Sociedad](#), la GTZ es una sociedad de utilidad pública. Esto significa que los fondos de la GTZ sólo pueden ser empleados para los fines de utilidad pública establecidos en el Contrato de Sociedad. No está permitido distribuir utilidades a su propietaria, la República Federal de Alemania. Por ello, la GTZ emplea todos los fondos provenientes de beneficios en [medidas autofinanciadas](#). Los beneficios pueden producirse tanto en las [operaciones del sector de utilidad pública](#) como en la [Cooperación Técnica para clientes internacionales](#).

3.4 Responsabilidad propia

Actuar en responsabilidad propia significa desempeñar una actividad dentro de un marco prescrito, de forma autónoma y sin necesidad de instrucciones de otros.

El [Contrato General](#) con el Gobierno Federal alemán estipula que el Gobierno Federal alemán encomienda a la GTZ llevar a cabo el examen y la ejecución de [proyectos](#) y [programas](#) en responsabilidad propia. En el marco del contrato suscrito, la GTZ actúa sin recibir instrucciones de terceros. La actuación en responsabilidad propia subraya la independencia de la GTZ.

El objetivo empresarial de la GTZ es apoyar a sus [organizaciones contraparte](#) para que puedan solucionar de forma autónoma sus problemas de desarrollo. Con ello, el fomento de

El Mundo de conceptos de la GTZ

la actuación autorresponsable de las organizaciones contraparte es contenido del trabajo de la GTZ. Por último, actuar en responsabilidad propia es uno de los [principios de dirección y cooperación](#) de la GTZ.

3.5 Identidad de la GTZ

Autodefinición

El documento "Nuestra identidad" contiene la autodefinición de la GTZ. Hace referencia al carácter empresarial de la GTZ y expresa también sus orientaciones de valores. "Nuestra identidad" reúne la visión, la misión, los valores comunes y las pautas para la acción empresarial. El documento sirve para la representación tanto interna como externa y, por lo tanto, se dirige a todos los grupos con los que la GTZ mantiene relaciones: comitentes, contrapartes, grupos destinatarios, empresas consultoras, socios de cooperación y el público.

"Nuestra identidad" está publicada en Internet en: <http://www.gtz.de/>.

3.6 Orientaciones de la política empresarial de la GTZ

En el documento "Orientaciones de la política empresarial de la GTZ", la Dirección General definió la orientación de la GTZ como empresa del Gobierno Federal alemán que actúa en el ámbito de la [cooperación internacional](#). Enuncia ocho puntos centrales con relación a la labor y el posicionamiento de la GTZ. Se basa en el documento "[Identidad de la GTZ](#)" y, junto con éste, constituye el marco para la planificación empresarial.

3.7 Principios de conducta íntegra

Código de Conducta

Los principios de conducta íntegra constituyen una normativa y un reglamento éticos adoptados por la GTZ. Queremos que nuestras acciones se rijan por principios tales como la igualdad de trato, la transparencia y la cooperación en pie de igualdad. Se han formulado normas para el manejo de conflicto de intereses, con el objeto de prevenir tempranamente la corrupción. Mantener una conducta íntegra en la labor cotidiana es de fundamental importancia.

Los principios de conducta íntegra (Código de Conducta) están publicados en Internet en: <http://www.gtz.de/>.

3.8 Orientaciones y Normas

Reglamento, O&N

Las Orientaciones y Normas son el reglamento vinculante de la GTZ, que se complementa mediante ayudas adicionales para casos determinados. De conformidad con la pauta sobre [responsabilidad propia](#), las O&N apoyan la actuación en responsabilidad propia de todos los colaboradores, cuyos márgenes de acción sólo se ven limitados por normas en la medida en

que ello sea necesario por motivos jurídicos y de política empresarial. Las O&N contienen exclusivamente normas de validez general para todos los departamentos o unidades adscritas a la Dirección General; las pautas fijadas por cuadros directivos que sólo rigen para su respectivo ámbito de responsabilidad no forman parte de las O&N. Sin embargo, las O&N fijan el marco para esas pautas, que no deben estar en contradicción con los objetivos y el contenido del reglamento.

3.9 Orientación hacia los clientes

La orientación hacia los clientes significa prestar los servicios de la GTZ de modo que satisfagan las expectativas de los clientes. La satisfacción de los clientes se convierte, así, en un importante criterio de calidad. Al desarrollar su trabajo, la GTZ tiene que satisfacer, por regla general, los intereses de tres clientes: los intereses del comitente (es decir, del BMZ o de otro comitente en la [Cooperación Técnica para clientes internacionales](#)), los intereses del [organismo ejecutor del proyecto](#) en el [país contraparte](#) y los intereses de los [grupos destinatarios](#). En el caso óptimo, los intereses de los clientes son congruentes entre sí, pero también puede ocurrir que sean divergentes. Por lo tanto, la orientación hacia los clientes significa para la GTZ armonizar los intereses de diversos clientes (función de intermediaria), y al mismo tiempo prestar servicios óptimos. En este campo de fuerzas e intereses diversos, es necesario definir la calidad y el [aseguramiento de la calidad](#).

3.10 Proyectos estratégicos

Los proyectos estratégicos son medidas de desarrollo empresarial aplicadas en todos los departamentos. Constituyen instrumentos de alcance empresarial, destinados a asegurar la existencia a largo plazo de la GTZ.

Los proyectos estratégicos son definidos como tales por la [Dirección General](#) de la GTZ, la cual decide también sobre la estructura, la duración, la adjudicación de un presupuesto y la dirección de los proyectos. Éstos se planifican y ejecutan concediendo a los involucrados el más amplio grado posible de participación.

Los proyectos estratégicos están orientados hacia procesos; por ello, también suele hablarse de procesos estratégicos. Los proyectos estratégicos actuales son [EFQM](#), [gestión del conocimiento](#) y [sistema de información para la gestión](#).

3.11 Principios de dirección y cooperación

El estilo de dirección de la GTZ debe ser percibido como un estilo de dirección cooperativo. Los principios de dirección pueden formularse como sigue:

1. Actuar en responsabilidad propia.
2. Crear, fomentar y preservar una relación de confianza.
3. Aprovechar y desarrollar adecuadamente las capacidades y aptitudes de los colaboradores.
4. Conocer las expectativas y tener en cuenta las necesidades.
5. Tomar decisiones con transparencia y garantizar su cumplimiento.
6. Mantener con lealtad los acuerdos y decisiones establecidos.

En la nueva filosofía de la GTZ, la dirección está destinada, en particular, a crear y mantener el margen de acción necesario para que los colaboradores asuman responsabilidad. Lo que se busca es que la dirección se ejerza mediante la personalidad (liderazgo) y no mediante la autoridad de un rol adjudicado.

El Mundo de conceptos de la GTZ

La dirección en el sentido de liderazgo

- comunica modelos y visiones, convence por claridad y perspicacia y ofrece orientación;
- permite que los colaboradores crezcan y los acompaña, asumiendo una función mentora;
- crea confianza mutua;
- ofrece protección y seguridad en situaciones críticas;
- se nutre de la integridad y credibilidad de las personas;
- es auténtica.

La conducción y el control siempre son ejercidos por los directivos con plena conciencia de que con ello se interviene en la esfera de responsabilidad propia de los colaboradores concernidos. Así, la conducción y el control, por un lado, y el margen de libertad necesario para asumir responsabilidad propia, por el otro, son polos entre los cuales ha de encontrarse el equilibrio en la interacción cotidiana.

4 Clientes y contrapartes de la GTZ

4.1 Países donantes

Se designa así a los países que financian medidas de [cooperación para el desarrollo](#). Entre ellos se cuentan los países miembros del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). La Comisión Europea, en su calidad de miembro del CAD, también forma parte de este grupo de donantes.

También son países donantes algunos países productores de petróleo, como Arabia Saudita y determinados Estados del Golfo, ciertos países emergentes, como Turquía y Brasil, así como algunos países miembros del Grupo 77 y la República Popular China. A pesar de que estos últimos son a su vez receptores de la asistencia oficial para el desarrollo (AOD), también financian por su cuenta proyectos en países de desarrollo.

4.2 Instituciones donantes

Son instituciones de los [países donantes](#) y organizaciones internacionales que ponen a disposición fondos para la cooperación para el desarrollo. Entre las instituciones donantes se cuentan, por ejemplo, el BMZ, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), la Organización Mundial de la Salud (OMS) de las Naciones Unidas o el Banco Mundial. No se consideran instituciones donantes, en cambio, las [organizaciones ejecutoras](#) que – como la GTZ o el Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) – implementan [proyectos/programas](#) de la cooperación para el desarrollo por encargo de las instituciones donantes.

La mayoría de las instituciones donantes disponen de su propia página de Internet, en la cual proporcionan amplia información sobre su trabajo. Se puede acceder a las ofertas en línea de las principales instituciones donantes internacionales a través de la página de Internet <http://www.oecd.org/...>

4.3 Organizaciones ejecutoras

Organizaciones del entorno del BMZ

El BMZ lleva a cabo los [proyectos/programas](#) de cooperación bilateral a través de diversas organizaciones ejecutoras. La organización ejecutora responsable de la [Cooperación Financiera](#) oficial bilateral es el Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), mientras que la GTZ tiene a su cargo la [Cooperación Técnica](#) oficial bilateral. Además, en el ámbito de la Cooperación Técnica existen organizaciones ejecutoras especializadas en determinadas tareas, como p. e. el Instituto Federal de Geociencias y Recursos Naturales (BGR) o el Physikalisch-Technische Bundesanstalt (PTB, *Instituto Federal de Física y Metrología*). La multiplicidad de organizaciones ejecutoras es una peculiaridad de la cooperación alemana para el desarrollo. En conjunto, dichas instituciones constituyen el entorno del BMZ, por lo cual se las llama también organizaciones del entorno del BMZ. La multiplicidad de instituciones ha conducido a que las organizaciones ejecutoras alemanas presenten un alto grado de especialización. Por otra parte, a la vez hace necesaria una estrecha cooperación entre ellas.

También puede suceder que se denomine organizaciones ejecutoras a los [organismos ejecutores de proyectos](#) y otras organizaciones de los [países contraparte](#) que están inmediatamente involucradas en la ejecución de un proyecto.

4.4 Instituciones oficiales de formación

En el marco de [proyectos/programas](#) de la cooperación bilateral oficial alemana para el desarrollo, se encomienda la formación y capacitación de ciudadanos de los [países contraparte](#) a organizaciones especializadas, de acuerdo a su ámbito de competencia profesional. Entre ellas se cuentan la Internationale Weiterbildung und Entwicklung GmbH (InWent), el Servicio Alemán de Intercambio Académico (DAAD) y la Agencia Central de Colocaciones (ZAV) del Instituto Federal del Trabajo. Estas instituciones se comisionan de acuerdo con su respectiva área de competencia técnica.

4.5 Convenio de cooperación

La GTZ ha suscrito convenios de cooperación con diversas organizaciones de la política de desarrollo alemana, como p. e. con el [Kreditanstalt für Wiederaufbau \(KfW\)](#) y el [Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica \(DED\)](#). Estos convenios sirven para fomentar la cooperación entre las diversas instituciones, aprovechando sus ventajas comparativas y los puntos fuertes de sus respectivos instrumentos, a fin de elevar de este modo la efectividad de la [cooperación para el desarrollo](#) alemana.

En los convenios de cooperación se acuerda, p. e., la ejecución de [proyectos en cooperación](#). El [Contrato General](#) de la GTZ estipula que la suscripción de acuerdos de cooperación, que tienen en general el carácter de acuerdos marco, requiere la aprobación del BMZ.

Los convenios de cooperación de la GTZ están publicados en las [O&N](#).

4.5.1 Acuerdo de cooperación entre la GTZ y el KfW

El acuerdo de cooperación entre la GTZ y el Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), incluyendo las normas de procedimiento acordadas, constituye una parte esencial de la estrategia para mejorar la cooperación entre el BMZ, el KfW y la GTZ (optimización del entorno del BMZ). Fue suscrito en 1993 y encuentra su expresión en diversas regulaciones. El acuerdo de cooperación regula los ámbitos y mecanismos de cooperación, así como también las cuestiones organizativas correspondientes.

4.5.2 Acuerdo de cooperación entre la GTZ y el KfW

El acuerdo marco sobre cooperación suscrito entre la GTZ y el Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica (DED) el 1° de junio de 1995 apunta a fomentar el apoyo mutuo entre ambas organizaciones en el desempeño de las tareas estipuladas en sus estatutos respectivos, a fin de elevar la eficacia de sus aportes al desarrollo en los [países contraparte](#). En los [proyectos en cooperación](#), en los cuales las medidas implementadas por la GTZ y por el DED se complementan de forma inmediata, se trata de suscribir acuerdos de cooperación *in situ*, a fin de asegurar el carácter vinculante de la cooperación en el transcurso del proyecto. Se dispone de un documento orientativo y de un contrato modelo para la suscripción de acuerdos de cooperación *in situ*.

La GTZ y el DED han constituido una comisión de cooperación, en la cual se aclaran asuntos de índole general y cuestiones básicas de la cooperación.

4.6 Agencias de Cooperación para el Desarrollo

A fin de garantizar una imagen lo más unívoca posible de la [cooperación para el desarrollo \(CD\)](#) de la República Federal de Alemania, las instituciones alemanas de cooperación para el desarrollo que actúan en los [países contraparte](#) trabajan bajo un mismo techo en agencias de cooperación para el desarrollo, manteniendo, no obstante, su autonomía. La GTZ y el Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) constituyen, por principio, agencias conjuntas. Por lo tanto, cada agencia de la GTZ se denomina oficialmente "Agencia de Cooperación Alemana para el desarrollo – GTZ".

4.7 Centros Alemanes de Industria y Comercio

Por iniciativa de los estados federados alemanes ("laender"), instituciones privadas – en su mayoría bancos de los "laender" – han fundado Centros Alemanes de Industria y Comercio, que se dirigen principalmente a empresas medianas y se sitúan en regiones en las que se registra un crecimiento económico importante. Los centros ofrecen asesoramiento y servicios, superficies alquilables para exposiciones, montaje/ producción y almacenamiento, así como también espacios adecuados para oficinas, cursos y conferencias. Operan sobre la base de cobertura de costos y pueden ser complementados por instrumentos de fomento del comercio exterior. En principio también está abierta la posibilidad de alojar las [agencias de cooperación para el desarrollo](#) en los Centros Alemanes de Industria y Comercio.

4.8 "Deutsches Haus" ("Casa Alemana")

Forma corriente de designar tanto a las [Agencias de Cooperación para el Desarrollo](#) como los [Centros Alemanes de Industria y Comercio](#). Este término no debe emplearse en documentos oficiales.

4.9 Proyectos en cooperación

Proyecto en cooperación

[Proyecto](#) en el cual cooperan como mínimo dos organizaciones alemanas de desarrollo. Los proyectos en cooperación constituyen la forma más estrecha de cooperación entre las organizaciones alemanas de desarrollo. En general son realizados entre el Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) y la GTZ (en el marco de la cooperación entre la CT y la CF), entre el Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica (DED) y la GTZ (para la ejecución de medidas orientadas a la autoayuda), o entre el KfW, la GTZ y el DED.

Los proyectos en cooperación se suelen llevar a cabo mediante acuerdos realizados sobre la base de los [convenios de cooperación](#), en los cuales se concierta la contribución que prestará cada uno de los socios de cooperación.

4.10 Cooperación Internacional

Denominación que se da en la GTZ a la totalidad de las actividades financiadas por actores (instituciones) de países industrializados, [en desarrollo](#) y [en proceso de reformas](#), así como por organizaciones multilaterales, con el objeto de apoyar procesos de desarrollo y de reformas en el mundo. Esas actividades pueden ejecutarse a nivel mundial, regional, nacional y local.

4.11 Coordinación de los donantes

En la medida en que ello contribuya a la obtención de sus fines, las actividades de la [cooperación para el desarrollo](#) alemana son coordinadas con otros donantes bilaterales y multilaterales. Esto se lleva a cabo, entre otras cosas, en consultas bilaterales (p. e., con otros países industrializados, con la Comisión Europea o con donantes multilaterales), o en el marco de gremios de coordinación tales como los órganos consultivos del Banco Mundial. En este contexto, también se evalúan las condiciones generales de la cooperación y el denominado [apropiamiento](#), como así los esfuerzos de desarrollo del [país en desarrollo](#). La coordinación puede tener lugar entre las sedes centrales de los donantes o *in situ*.

4.12 Cooperación trilateral

La cooperación trilateral es una modalidad especial de la [Cooperación Técnica para clientes internacionales](#). En la cooperación trilateral, GTZ International Services (GTZ IS) recibe una comisión de un país para efectuar un aporte a un [proyecto](#) o programa de Cooperación Técnica en otro país. El ejemplo más conocido es el Saudi-Sahel-Water-Program (SSWP), un programa de abastecimiento de agua en zonas rurales en diversos países del África subsahariana. En el marco de este programa, la GTZ construyó y reparó pozos y rehabilitó presas y sistemas de riego, por encargo del Reino de Arabia Saudita. Otros países, como

p. e. Suiza, encomiendan también a GTZ IS la ejecución de proyectos y programas en [países en desarrollo](#).

4.13 Procedimiento de adjudicación

Procedimiento formalizado aplicado cuando se adjudican contratos a GTZ International Services (GTZ IS) o cuando la GTZ adjudica contratos a subcontratistas.

Las organizaciones internacionales y las instituciones financiadoras emplean sus propios procedimientos de licitación, sobre la base de los cuales GTZ IS ofrece sus servicios, en general en concurso con otras instituciones.

En la ejecución de los contratos y en cumplimiento de lo estipulado por el [Contrato General](#), la GTZ debe a su vez cooperar con empresas idóneas del sector privado, en particular empresas consultoras y proveedores, así como también con instituciones estatales e institutos especializados, en la medida en que esto parezca racional y conveniente para alcanzar sus fines. Las bases del procedimiento de licitación son el Reglamento General de Contratación de Prestaciones (VOL) y el Reglamento General de Contratación de Prestaciones de las Profesiones Liberales (VOF).

Si un contrato supera un determinado volumen de servicios, en muchos casos rigen adicionalmente las disposiciones de adjudicación de la Unión Europea.

[Precalificación](#)

4.13.1 Precalificación

Etapas del [procedimiento de adjudicación](#) en la cual el licitante selecciona los ofertantes que podrán participar en el concurso de adjudicación de un contrato. Para ello, convoca a los participantes potenciales de un concurso a presentar informaciones sobre sus empresas. El resultado de una precalificación es una lista breve ("shortlist") de las empresas admitidas a concurso.

4.14 Operaciones por cuenta de clientes privados

Captación de clientes privados, es decir, de grandes empresas que realizan operaciones a nivel mundial, como comitentes de GTZ International Services (GTZ IS). Por lo tanto, las operaciones por cuenta de clientes privados son parte de la [Cooperación Técnica para clientes internacionales](#).

4.15 Consorcio

Grupo constituido para ejecutar un contrato. Un consorcio se funda en un contrato de consorcio en el que se reglamenta la cooperación entre sus miembros. En el contrato de consorcio se determina también quién será el coordinador que asuma la representación del consorcio frente a otras instituciones y en particular frente al comitente. Los contratos de consorcio deben concluirse previamente a la participación del consorcio en un concurso (Pre-Bid-Agreement).

GTZ International Services (GTZ IS) constituye consorcios con otras empresas, especialmente si se trata de participar en concursos de la Comisión Europea, el Banco Mundial y otros donantes, a fin de mejorar sus posibilidades de ganar el concurso.

4.16 País de cooperación

El concepto de "país de cooperación" se usa desde fines de 2003 en el BMZ como término que engloba tanto los países contraparte como los países prioritarios. Otras clasificaciones, que tampoco en el BMZ se utilizan consistentemente ([países emergentes](#), [países en proceso de reformas](#), países ancla, etc.), se hallan allí en un continuado proceso de discusión. Son expresión de los intentos actuales de colocar a la CD alemana en una mejor posición en el contexto internacional de la política de desarrollo. En la comunicación con el BMZ se recomienda por ahora emplear el término "país de cooperación" cuando se trata de países contraparte y países prioritarios. Otras normas lingüísticas del BMZ serán publicadas en "El mundo de conceptos de la GTZ" en cuanto se hallen a disposición.

4.17 País contraparte

La cooperación alemana para el desarrollo tiene como contraparte a los [países en desarrollo](#) tradicionales de África, Asia y América Latina, los países de Europa Central y Oriental y los Nuevos Estados Independientes (NEI) que surgieron al desmembrarse la antigua Unión Soviética. Sin embargo, centra su atención principalmente en la [cooperación para el desarrollo](#) con los países en desarrollo más pobres, sobre todo con aquéllos cuyos esfuerzos apuntan a la [lucha contra la pobreza](#). A diferencia de las actividades que se realizan en estos últimos, la labor en los países contraparte que no entran en la categoría de [países contraparte prioritarios](#) se centra en un único tema prioritario. Para éstos no suelen elaborarse [estrategias de desarrollo por países](#), sino [documentos estratégicos sobre temas prioritarios](#).

[Lista del CAD](#), [países emergentes](#), [países en proceso de reformas](#)

Medienhandbuch Entwicklungspolitik; BMZ, anuario.

El "World Factbook" de la CIA proporciona información breve y datos estadísticos sobre todos los países en la página de Internet:

<http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/index.html>

4.17.1 País contraparte prioritario

País en que se emplean todos los instrumentos de política de desarrollo del BMZ, en áreas prioritarias seleccionadas (por lo general, un máximo de tres) y en volumen significativo. Debido a la intensidad de la cooperación, se elaboran para ellos [estrategias de desarrollo por países](#).

4.17.2 Lista del CAD

La lista de [países en desarrollo](#) publicada por el Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) se elaboró por primera vez en 1962, con el fin de establecer un sistema exhaustivo de registro de la

[asistencia oficial para el desarrollo](#) (AOD) y de las restantes contribuciones de los miembros del CAD a los países en desarrollo.

Desde 1993, la lista del CAD se divide en dos partes:

La primera registra a todos los receptores de la asistencia oficial para el desarrollo (AOD). El CAD designa a todos los países incluidos en la Parte 1 de la lista como países en desarrollo. De acuerdo a lo estipulado por las Naciones Unidas, los fondos asignados en el marco de la asistencia oficial para el desarrollo deben elevarse al 0,7% del producto nacional bruto (PNB) del respectivo país miembro del CAD.

La Parte 2 de la lista del CAD abarca a todos los beneficiarios de ayuda oficial (Official Aid), la cual se diferencia de la asistencia oficial para el desarrollo (AOD) y no es descontable del objetivo de un 0,7% del PNB. Entre ellos se cuentan los más avanzados de los [países en proceso de reformas](#) y algunos antiguos países en desarrollo que, en razón de haber aumentado su PNB per cápita, han sido incluidos entre los países de ingreso alto (HIC) durante tres años seguidos. Estos países son designados como "países más avanzados" ("more advanced countries") o [países emergentes](#).

Informes anuales del CAD.

La lista actual del CAD puede ser consultada también en la página de Internet <http://www.oecd.org/dac/html/daclist.htm>.

4.17.3 Países en desarrollo

No existe una definición universalmente válida del concepto de "país en desarrollo", implantado en Alemania desde principios de la década de los cincuenta del siglo XX. No obstante, la mayoría de estos países presenta características comunes. Entre ellas cabe destacar:

- déficit de abastecimiento alimentario de grandes sectores de la población,
- bajos ingresos per cápita,
- deficiente estado de salud de amplios sectores de la población,
- carencia de posibilidades de educación,
- elevado índice de desempleo y
- bajo nivel de vida, acompañado de una distribución a menudo extremadamente desigual de los bienes y servicios disponibles.

La economía de la mayor parte de los países en desarrollo se caracteriza por un fuerte contraste entre las formas tradicionales de producción – mayoritariamente en la agricultura – y un sector moderno y dinámico (en general en la industria). A menudo falta capital para inversiones; los problemas de comercio exterior son cada vez mayores en razón de la elevada deuda externa con caída simultánea de los ingresos por exportaciones, y se registran otros problemas de diversa índole en el plano político y social.

Hasta ahora no existe una lista oficial a nivel mundial de países en desarrollo. Las Naciones Unidas, el Banco Mundial y el Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) aplican criterios similares – entre ellos, el más importante es el ingreso per cápita –, pero difieren en cuanto a su valoración. Como consecuencia de lo anterior, Israel y los países de Europa Oriental, por ejemplo, son clasificados en grupos distintos, según se trate de las Naciones Unidas o el CAD.

4.17.4 Países emergentes

No existe una definición unívoca e internacionalmente aceptada del término "país emergente", como así tampoco del de "economía emergente" (en inglés, "emerging economy"), de uso muy frecuente. No obstante, la expresión "países emergentes" transmite la idea de que se trata de estados que se encuentran en un proceso de transformación de un país en desarrollo en un país industrializado. Por consiguiente, también podrían recibir la denominación de países en desarrollo avanzados. En la mayoría de los casos se trata de economías grandes que atraviesan un cambio profundo de sus estructuras económicas. Simultáneamente, suele aumentar la importancia de los sectores de transformación y de servicios, así como la importancia tecnológica del país. Un criterio esencial y fácilmente manejable para clasificar a un país dentro del grupo de los países emergentes es su potencia económica relativa. Otro criterio de clasificación es el ingreso per cápita, magnitud que con mayor frecuencia se emplea a nivel internacional para la categorización de los países en desarrollo. Este criterio se basa en la observación de que los países emergentes presentan, en general, ingresos per cápita más elevados que otros países en desarrollo. Aplicando este criterio, 18 países en desarrollo avanzados del grupo de los casi 40 países y regiones de ingreso mediano alto según la división del Banco Mundial (cf. [Lista del CAD](#)) pueden ser calificados de países emergentes. El Gobierno Federal alemán se orienta por la lista de países en desarrollo del CAD y por la subclasificación que en ella se hace.

Comentario conjunto del KfW y la GTZ para la Comisión de Cooperación Económica del Parlamento Federal con motivo de la audiencia sobre "Cooperación para el desarrollo con países emergentes", 16 de junio de 1999.

4.17.5 Países en proceso de reformas

Los países en proceso de reformas constituyen un grupo aparte de los países emergentes, debido a sus condiciones generales específicas. Esto se plasma también en la [lista del CAD](#) de los receptores de asistencia oficial para el desarrollo, que distingue entre países y regiones en desarrollo, y en proceso de reformas. El término "países en proceso de reformas" se emplea para designar a los estados que se encuentran en una etapa de transición de un sistema de economía dirigista, dictado por una planificación central, a un sistema social liberal, organizado sobre la base de la economía de mercado. Entre ellos se cuentan los países de Europa Central y Oriental, el grupo de Nuevos Estados Independientes (NEI) en el territorio de la antigua Unión Soviética y – en el Sudeste asiático – Vietnam, Laos y Camboya.

Desde comienzos de los años noventa, el Gobierno Federal alemán apoya las reformas políticas y económicas en los países de Europa Central y Oriental y en los Nuevos Estados Independientes, a fin de impulsar el difícil proceso de transformación que les permita asumir su lugar en el concierto de las naciones democráticas con sistemas económicos orientados hacia los mercados. Algunos de estos países (p. e., Albania, los estados surgidos de la antigua Yugoslavia, Armenia, Azerbaiyán y Uzbekistán) están oficialmente reconocidos como [países en desarrollo](#) (receptores de asistencia oficial para el desarrollo (AOD)); otros (Polonia, Hungría, Rusia), por su potencia económica y dinámica de desarrollo, se cuentan entre los [países emergentes](#).

4.18 Grupo(s) destinatario(s)

Beneficiarios, beneficiarios finales

Sectores sociales en cuyo ámbito se aspira que se produzcan los [efectos](#) de un [proyecto](#). Los grupos destinatarios (beneficiarios) de la cooperación alemana para el desarrollo son, primordialmente, los sectores sociales que carecen de posibilidades de participación adecuadas, entre otras cosas debido a la falta de poder y de posibilidades económicas, así como en particular los sectores pobres, a los que se pretende apoyar a través de medidas que apuntan directa o indirectamente a la [reducción de la pobreza](#) o a través de reformas estructurales.

Para que los [proyectos/programas](#) logren éxito a largo plazo, tienen que orientarse hacia los deseos, ideas, intereses, necesidades y posibilidades del grupo destinatario. Los grupos destinatarios se diferencian básicamente según su sexo, clase social, edad y etnia.

Los beneficiarios finales son aquellos grupos destinatarios que – en función de criterios de política de desarrollo – son considerados dignos de fomento y cuya situación se trata de mejorar a través de las prestaciones de un proyecto y, por consiguiente y en última instancia, mediante el apoyo alemán. Los proyectos/programas de Cooperación Técnica se diferencian según se lleven a cabo cerca o lejos de los beneficiarios finales. El criterio empleado para ello es el número de instancias intermedias en la cadena causal (de efectos) entre el proyecto y los beneficiarios finales previstos, desde la perspectiva de la política de desarrollo.

No deben entenderse como grupos destinatarios las organizaciones contraparte a las que se dirige el fomento alemán (y que el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) considera como intermediarios), sino los usuarios finales previstos.

4.19 Contrapartes

Intermediarios, organizaciones contraparte

Son las organizaciones del [país contraparte](#) que planifican y ejecutan un [proyecto/programa](#), y con las cuales coopera directamente la GTZ. Las organizaciones contraparte son los clientes del asesoramiento y los receptores de las prestaciones de la GTZ; pueden ser organizaciones gubernamentales o no gubernamentales. En general, la GTZ colabora con varias organizaciones contraparte en un [proyecto](#).

Debe diferenciarse entre las organizaciones contraparte y las instancias gubernamentales del país contraparte que presentan la solicitud de fomento al Gobierno alemán (solicitantes con responsabilidad política). Los beneficiarios del proyecto/programa en la población ([grupos destinatarios](#)) son los receptores de los servicios prestados por las organizaciones contraparte de la GTZ.

Las organizaciones no gubernamentales pueden ser contrapartes valiosas de la cooperación para el desarrollo, tanto en el diálogo con los Gobiernos (en particular, en su papel de defensoras de los "sectores pobres y discriminados de la población") como en la implementación de las actividades con relación a un país o un proyecto.

Desde el punto de vista de las [instituciones donantes](#), las organizaciones contraparte actúan como "intermediarias" entre ellas y las personas de los países contraparte que se pretende beneficiar con la Cooperación Técnica.

Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP). Orientaciones para la planificación de proyectos y programas nuevos y en curso. GTZ, 1997.

Estrategia suprasectorial: Cooperación participativa para el desarrollo, BMZ 1999.

4.20 Afectados

En el [análisis de los involucrados](#) que se realiza en el marco del proceso de planificación de un proyecto, se habla en general de "afectados" en el sentido de "afectados negativamente". Éstos son sectores de la población que se ven perjudicados por los [efectos](#) de un [proyecto](#) o programa.

4.21 Experto/a nacional

Expertos y directivos de las [organizaciones contraparte](#) que colaboran en un [proyecto](#) o programa fomentado por la Cooperación Técnica.

4.22 Aportaciones de contrapartida

Fomento del proyecto, aportes propios

En el proceso de entendimiento y negociación que tiene lugar durante la preparación del proyecto, así como también en caso de prolongación de un [proyecto/programa](#), deben definirse no sólo los objetivos, expectativas, roles y responsabilidades, sino también los aportes previstos de la contraparte, de la GTZ, y eventualmente de otra organización alemana u otros involucrados.

En el marco de sus procesos de desarrollo y autoayuda, los [grupos destinatarios](#) prestan aportes propios. En este emprendimiento reciben apoyo a través de las prestaciones de un proyecto.

En alemán, debería evitarse en lo posible el uso del término "Counterpart" como sinónimo de contraparte.

4.23 Jefe/a del proyecto

En los [proyectos/programas](#) de Cooperación Técnica, por regla general la dirección del proyecto está a cargo de la [organización contraparte](#) responsable de la ejecución y no de un/a [experto/a enviado/a](#). Los colaboradores asignados por el [país contraparte](#) están supeditados al/a la jefe/a del proyecto, pero no a los expertos enviados que prestan asesoramiento al proyecto/programa. Debe distinguirse del/de la jefe/a del proyecto a los [responsables del contrato y la cooperación](#), que son los superiores jerárquicos de los expertos asignados por la GTZ al proyecto, y también son responsables de la tramitación financiera del aporte alemán.

4.24 Organismo ejecutor del proyecto

El organismo ejecutor del proyecto es la persona jurídica responsable de la ejecución (en aspectos de personal, financieros o económicos) de un [proyecto/programa](#) fomentado por la Cooperación Técnica en el [país contraparte](#). El organismo ejecutor del proyecto puede ser una organización estatal, semiestatal o privada.

Un proyecto/programa puede incluir la cooperación con varios organismos ejecutores del mismo, cuyas respectivas áreas de competencia de ejecución de determinadas partes

(responsabilidad de ejecución) deben estar claramente delimitadas para evitar duplicación de tareas. En determinados casos, el organismo ejecutor del proyecto contrata a terceros (empresas, instituciones, grupos o individuos) para que efectúen las prestaciones acordadas.

4.25 Fondos de contrapartida

Ingresos que se producen en la moneda del [país contraparte](#) en el marco de la cooperación, p. e. por la venta de bienes o licencias de importación. No se abonan en una cuenta del Gobierno Federal alemán. Más bien, de ser posible este último acuerda con el Gobierno del país contraparte que los fondos de contrapartida se utilicen para fines concretos de política de desarrollo (p. e., programas de reforestación y de lucha contra la erosión, o financiamiento de los costos ocasionados en el país contraparte por los [proyectos/programas](#) de cooperación).

Para ello es necesario que se trate de fondos de contrapartida adquiridos de forma definitiva o a largo plazo, que su volumen sea relevante, y que su adquisición esté permitida por las leyes del país contraparte.

5 Ámbitos de actividades y de operaciones de la GTZ

5.1 Ámbitos de operaciones

Desde el punto de vista fiscal, las operaciones de la GTZ se dividen en operaciones que corresponden al [sector de utilidad pública](#) y en operaciones que corresponden al [sector no de utilidad pública](#).

5.1.1 Sector de utilidad pública

Medidas autofinanciadas

Este sector abarca todos los contratos que la GTZ suscribe directamente con el Gobierno Federal alemán o con un estado federado ("land") alemán, es decir, que no son adjudicadas a través de un concurso. En el sector de utilidad pública, la GTZ está exenta de pagar el impuesto de sociedades y se aplica la tasa reducida del IVA. Por ello, en el registro y la contabilización de los costos debe diferenciarse estrictamente entre el sector de utilidad pública y el sector no de utilidad pública. En caso de mezclarse ambos sectores de negocios, se corre el peligro de que la administración de Hacienda retire a la GTZ el estatus de [utilidad pública](#).

Independientemente del régimen fiscal, la actividad de la GTZ en ambos campos de operaciones cumple con la finalidad estipulada en el [Contrato de Sociedad](#).

En el sector de utilidad pública se llevan también todos los fondos propios de la GTZ. Estos incluyen los [subsidiros](#) que la GTZ ha recibido del Gobierno Federal alemán o de terceros, así como los beneficios de todos los ámbitos de operaciones, los cuales, de conformidad con los estatutos, deben ser utilizados en su totalidad para medidas de cooperación para el desarrollo financiadas por la propia GTZ. Tales medidas se denominan medidas autofinanciadas. Conforme a los estatutos, no está permitido distribuir beneficios al socio. El diseño de las medidas autofinanciadas está sujeto a una serie de pautas, a fin de garantizar el cumplimiento de los requisitos fiscales. Otro aspecto a tener en cuenta es que todas estas

medidas deben contar con la aprobación del BMZ. Las medidas autofinanciadas pueden ser financiadas en parte o en su totalidad también por terceros. En esos casos se trata de medidas de la GTZ financiadas (parcialmente) por terceros en el marco de [cofinanciaciones](#).

5.1.2 Sector no de utilidad pública

Todos los contratos suscritos con un comitente distinto del Gobierno Federal alemán o un estado federado ("land") alemán se incluyen en el sector no de utilidad pública y, por consiguiente, están sujetas en su totalidad a la tributación correspondiente. Estas operaciones se denominan también [Cooperación Técnica para clientes internacionales](#) o "Cooperación Técnica contra reembolso".

En el sector de no utilidad pública se incluyen también los contratos suscritos con el Gobierno Federal alemán o con un estado federado ("land") que se adjudican a través de un concurso o proceso competitivo, así como determinadas modalidades de [cofinanciación](#).

5.2 Operaciones por cuenta del Gobierno Federal alemán

Operaciones "estándar"

Comprenden todos los contratos que la GTZ suscribe con su principal comitente, el BMZ, o con otros ministerios federales, por ejemplo el Ministerio Federal de Economía o el Ministerio Federal de Hacienda (véase tb. [Oferta y contrato](#)). La mayor parte de las operaciones por cuenta del Gobierno Federal corresponden al [sector de utilidad pública](#). A veces se utiliza el término "operaciones estándar" para designar las operaciones por cuenta del Gobierno Federal alemán que corresponden al sector de utilidad pública. Estas operaciones abarcan – salvo excepciones – en especial contratos suscritos con el BMZ. Las operaciones "estándar" constituyen la mayor parte del volumen de operaciones de la GTZ.

5.3 Cooperación Técnica para clientes internacionales

Cooperación Técnica contra reembolso

La Cooperación Técnica para clientes internacionales ha sido definida como un campo de actividad independiente, tanto en el [Contrato de Sociedad](#) de la GTZ como en el [Contrato General](#) suscrito con el Gobierno Federal alemán. Su finalidad es, ante todo, implementar con fondos de terceros estrategias de probada eficacia de la Cooperación Técnica alemana. En su ejecución se aplican las mismas normas de calidad que en la ejecución de las operaciones del sector de utilidad pública. La Cooperación Técnica para clientes internacionales tiene que ser compatible con la concepción global de la política de desarrollo del Gobierno Federal alemán, y requieren por lo tanto la aprobación previa del BMZ (la llamada autorización §3).

Los costos en relación con la Cooperación Técnica para clientes internacionales tienen que ser registrados de forma separada de los del sector de utilidad pública.

La Cooperación Técnica para clientes internacionales cubre sus propios costos generales, así como la contribución fijada por ley a los costos generales de la GTZ ([contribuciones a la cobertura de los costos generales](#)), y apuntan a la obtención de un resultado operativo positivo.

Desde 2002, la Cooperación Técnica para clientes internacionales ha sido agrupada en "GTZ International Services" ([GTZ IS](#)). Una parte importante de los contratos

correspondientes a GTZ Internacional Services – en particular aquellos provenientes de clientes internacionales – son adjudicados por licitación. GTZ Internacional Services asume la responsabilidad exclusiva de los resultados de los contratos.

5.4 Modalidades de contratos

La GTZ recibe suscribe contratos con diversos comitentes. Dependiendo de su tratamiento tributario, son atribuidos al [sector de utilidad pública](#) o al [sector no de utilidad pública](#). Se distingue, además, entre [contratos contra reembolso](#), [comisiones fiduciarias](#) y [contratos de mandato](#).

Las modalidades de contratos no deben ser confundidas con los distintos tipos de contratos en el marco del procedimiento de tramitación de ofertas y contratos entre la GTZ y el BMZ (cf. capítulo 8).

5.4.1 Contratos contra reembolso

Por regla general, los contratos que el BMZ suscribe con la GTZ son contratos contra reembolso. Dichos contratos son ejecutados por la propia GTZ o por contratistas de la GTZ (empresas consultoras). En ambos casos la GTZ asume la responsabilidad de los resultados.

Los contratos contra reembolso suscritos con el BMZ se clasifican en contratos regionales y contratos sectoriales. Los contratos regionales son emitidos por las secciones regionales del BMZ, de acuerdo con el procedimiento de tramitación de ofertas y contratos (cf. capítulo 8), y su cumplimiento es coordinado en general por una de las [divisiones regionales](#) de la GTZ. Los contratos sectoriales son emitidos por una de las secciones sectoriales del BMZ, igualmente de acuerdo con el procedimiento de tramitación de ofertas y contratos, y su cumplimiento es coordinado en el [Departamento de Planificación y Desarrollo](#) de la GTZ. Los contratos correspondientes a la [Cooperación Técnica para clientes internacionales](#), en los cuales la GTZ es igualmente responsable del resultado, también son contratos contra reembolso.

No obstante, los contratos contra reembolso no deben ser confundidos con la "Cooperación Técnica (CT) contra reembolso", que designa la Cooperación Técnica para clientes internacionales, es decir los contratos suscritos con clientes distintos del Gobierno Federal alemán.

5.4.2 Comisiones fiduciarias

De acuerdo a lo estipulado en el [Contrato General](#) y en el Reglamento Presupuestario Federal, el Gobierno Federal alemán puede encomendar a la GTZ la administración fiduciaria de fondos del Gobierno Federal. Estos contratos son llamados comisiones fiduciarias. La GTZ es responsable del empleo correcto de los fondos, pero no de los resultados de la ejecución del contrato. En la práctica, las comisiones fiduciarias previstas por el Contrato General se dan muy rara vez.

5.4.3 Contratos de mandato

Los contratos de mandato constituyen otra modalidad de contratos. Son suscritos con algunos ministerios federales para la ejecución del programa "Transform" en Europa

Oriental. En esta modalidad, se acuerda la planificación y conducción de una serie de proyectos individuales o componentes de proyectos en una región o un sector, cuya ejecución habitualmente es encomendada a subcontratistas.

También pueden celebrarse contratos de mandato en la [Cooperación Técnica para clientes internacionales](#), y en particular en la cooperación con la Unión Europea, en cuyo caso GTZ International Services asume fiduciariamente la tramitación de [proyectos/programas](#) complejos para la Unión Europea.

5.5 Modalidades de contribución

La contribución de la GTZ a los [proyectos/programas](#) de los [países contraparte](#) puede realizarse en forma de [contribuciones directas](#) o de [aportes financieros](#).

5.5.1 Contribuciones directas

En la Cooperación Técnica, la contribución acordada por el Gobierno Federal alemán suele llevarse a cabo de forma directa a través la GTZ o de las empresas consultoras contratadas por ella para tal efecto; por consiguiente, no se producen transferencias de fondos. Las contribuciones directas abarcan el envío de expertos, la ejecución de medidas de capacitación y perfeccionamiento, la elaboración de estudios y el suministro de materiales y equipos. También los [subsidios locales](#) son considerados contribuciones directas.

5.5.2 Aportes financieros

Aportes efectuados sobre la base de acuerdos de derecho internacional a [proyectos/programas](#) de las [organizaciones contraparte](#), con fondos provenientes del Gobierno Federal alemán. Los aportes financieros no constituyen [contribuciones directas](#). Se conceden en el caso de que una institución u organización de un país contraparte – que cuente con la respectiva calificación – garantice que es capaz de hacerse cargo, autónomamente y en la debida forma, de la planificación y ejecución de un proyecto/programa. Por regla general, se suelen otorgar aportes financiero para obras de construcción. Para la tramitación de un aporte financiero, la GTZ suscribe un contrato de financiamiento con la organización o institución contraparte.

5.6 Subsidios

Subsidios son prestaciones financieras para promover determinados fines. El receptor del subsidio no está obligado a prestar ningún aporte, es decir que en sentido jurídico no debe ninguna contraprestación. No obstante, se compromete a utilizar el subsidio para el fin estipulado y debe presentar los comprobantes correspondientes. De lo contrario, el receptor deberá a rembolsar el subsidio.

La GTZ es, por una parte, receptora de subsidios del Gobierno Federal alemán (p. e., en el marco del programa de CIM, véase [Centrum für Internationale Migration und Entwicklung](#)), y por otra también puede adjudicar subsidios.

[Contrato de subsidio](#)

5.6.1 Contrato de subsidio

Los [subsidios](#) de la GTZ a receptores de utilidad pública en Alemania se prestan en el marco de contratos de subsidio. Una modalidad especial de los contratos de subsidio son los [contratos de financiamiento](#), que constituyen la base para subvenciones de la GTZ a instituciones de los países contraparte.

Los [subsidios locales](#) a [organizaciones contraparte](#) en [países en desarrollo](#) no son subvenciones en sentido jurídico, sino [contribuciones directas](#) de la GTZ.

5.7 Productos

Son paquetes de prestaciones de la GTZ,

- que los clientes están dispuestos a adquirir por un precio, y
- que se ofrecen de forma reiterada,
- para los que existen normas.

Nuestra orientación hacia el mercado impide definir un nivel de agregación de aplicación general. En su mayoría, los productos son de carácter altamente agregado y se componen de diferentes módulos, de acuerdo a su grado de complejidad. Por lo tanto, en general no se ofrece un producto estándar; por el contrario, un producto puede constar de diferentes prestaciones parciales modulares, que se combinan según las necesidades, en función de la demanda y las condiciones generales.

[Desarrollo de productos](#)

5.8 Desarrollo de productos

Respaldo de productos

El concepto de desarrollo de productos designa tanto el desarrollo de nuevos [productos](#) como la elaboración y el perfeccionamiento de paquetes de prestaciones que ya se ofrecen. Además de su descripción, abarca el respaldo de los productos y módulos con los conocimientos pertinentes. Con ello, el respaldo de productos es también un elemento central de la [gestión del conocimiento](#) y un aporte a la [gestión de la calidad](#).

5.9 Cooperaciones estratégicas

Alianzas estratégicas

Las cooperaciones (alianzas) tienen que distinguirse de las relaciones comitente-contratista propiamente dichas. Tienen por finalidad contribuir a la implementación de segmentos individuales de la estrategia empresarial, y con ello al logro de los objetivos estratégicos de la empresa, por lo cual se las llama también cooperaciones (alianzas) estratégicas. Entre estas relaciones se cuentan:

- consorcios concebidos a largo plazo en el marco de la [Cooperación Técnica para clientes internacionales \(GTZ IS\)](#),
- cooperaciones/ alianzas en el marco de colaboraciones entre el sector público y el sector privado ([PPP](#)),
- cooperaciones para mejorar el acceso a recursos (en particular, humanos),
- cooperaciones para consolidar la posición de la GTZ en el entorno político,

El Mundo de conceptos de la GTZ

- cooperaciones para el saber (que apuntan principalmente al intercambio de conocimientos),
- alianzas para fortalecer la reputación (cooperaciones que le reportan a la GTZ un importante beneficio de reputación).

6 Organización de la GTZ

6.1 Órganos de la Sociedad

De acuerdo a lo estipulado en el [Contrato de Sociedad](#) de la GTZ, los órganos de la empresa son:

- la [Dirección General](#),
- el [Consejo de Vigilancia](#) y
- el [socio](#).

6.1.1 Dirección General

La Dirección General es la representante legal de la Sociedad. Su función es dirigir la empresa. Consta, por regla general, de tres directores gerentes nominados por el [Consejo de Vigilancia](#) por un período de hasta cinco años cada uno. Las áreas de responsabilidad de los tres directores gerentes se fijan en un plan de distribución de competencias. El director gerente en cuya área de competencia se encuentra el Departamento de Personal es, al mismo tiempo, el "director del trabajo", que está encargado de velar por los intereses de la plantilla de la empresa.

Para determinadas operaciones, las cuales están establecidas en detalle en el Reglamento de la Dirección General, ésta requiere la aprobación del Consejo de Vigilancia o del [socio](#).

El Reglamento de la Dirección General (Geschäftsordnung für die Geschäftsführer - GOGF) ha sido publicado en [Orientaciones y Normas](#), en los Documentos Básicos de la GTZ.

6.1.2 Consejo de Vigilancia

El Consejo de Vigilancia tiene por función supervisar a la [Dirección General](#) de la Sociedad. En particular, examina el balance anual de la GTZ, autoriza el plan financiero y recibe los informes de la Dirección General sobre la evolución de las operaciones. El Consejo de Vigilancia se reúne en sesión ordinaria cuatro veces al año.

Conforme a la ley alemana de cogestión (Mitbestimmungsgesetz), el Consejo de Vigilancia está compuesto en partes iguales por representantes del propietario y de los colaboradores; en total cuenta con 16 miembros.

El Consejo de Vigilancia es presidido tradicionalmente por el representante del BMZ, en la persona del Secretario de Estado, cuyo voto es dirimente en caso de empate. Los representantes del [socio](#) son designados por este último, los representantes del personal son elegidos por el personal de la Central y los [colaboradores en el extranjero](#). La duración del mandato del Consejo de Vigilancia es de cinco años.

6.1.3 Socio

La GTZ tiene como socio a la República Federal de Alemania, representada por el Ministro Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) y el Ministro Federal de Hacienda.

6.2 Consejo de Dirección

OFK

El Consejo de Dirección (OFK), compuesto por los [directores gerentes](#), los [directores generales de los departamentos](#) y algunos [directores de unidades adscritas a la Dirección General](#), representa el más alto nivel jerárquico de dirección de la GTZ. En él se debaten cuestiones de estrategia y política empresarial de especial importancia, cuyo alcance abarca más de un departamento. El Consejo de Dirección asesora a la Dirección General en la preparación de decisiones importantes de política empresarial, y asume una función de ejemplo y orientación para toda la empresa.

6.3 Comisión de Procesamiento de Información

La Comisión de Procesamiento de Información del [Consejo de Dirección](#) es un órgano dirigido por un miembro de la [Dirección General](#) y se ocupa de cuestiones estratégicas en materia de informática y tecnología de la información (TI). Entre éstas se cuentan, en particular, la estrategia de TI de la GTZ, el apoyo óptimo a todos los procesos de operaciones a través de la TI y la introducción de nuevos sistemas de TI.

6.4 Jour fixe de los directores generales de los departamentos 1-4 y 7

Está integrado por los directores de los [departamentos regionales](#), del [Departamento de Planificación y Desarrollo](#) y del departamento [GTZ International Services](#). Asesora y decide sobre cuestiones operativas generales, cuyo alcance abarca a más de un departamento.

6.5 Comité sobre Medios de Comunicación

El Comité sobre Medios de Comunicación asesora a la unidad "Comunicación de la Empresa" en la elaboración de directrices temáticas y conceptuales para la Intranet y en la utilización de todos los medios impresos y electrónicos en la comunicación al exterior. Decide en cuestiones básicas respecto a la orientación de la Intranet, la presentación en Internet, el diseño corporativo y las publicaciones de la GTZ. Está compuesto por representantes del nivel de dirección de los departamentos 1, 2, 3, 4, 6 y 7 y de las unidades 01, 02, 04 y 07. Se reúne por lo menos dos veces al año.

6.6 Representación del personal en el extranjero

Órgano que representa los intereses de los [colaboradores en el extranjero](#) frente a la Sociedad. Su existencia es necesaria, ya que la ley federal que regula los derechos de cogestión y participación de los colaboradores (Betriebsverfassungsgesetz) sólo es válida dentro de las fronteras territoriales de la República Federal de Alemania. Por esta razón, el

[Comité de Empresa](#) sólo puede representar los intereses de los colaboradores de la Central de la GTZ y de los proyectos en la República Federal de Alemania.

6.7 Comité de Empresa

El Comité de Empresa es el representante – es decir, asume la representación legal – de los intereses de los colaboradores de una empresa de acuerdo con la ley federal que regula los derechos de cogestión y participación del personal (Betriebsverfassungsgesetz). Debe velar por la observancia de las leyes, convenios colectivos, acuerdos de empresa y otras disposiciones que protegen a los trabajadores. En el centro de la relación jurídica entre el Comité de Empresa y el empleador se encuentra determinar en qué forma corresponde dar participación al Comité de Empresa y cuáles serán las medidas correspondientes. Conforme a la ley federal que regula los derechos de cogestión, el derecho de participación puede tomar la forma de derecho a información, de asesoramiento, de veto o de cogestión.

6.8 Representación de los Minusválidos Graves

La Representación de los Minusválidos Graves fomenta la integración de las personas con discapacidad grave en la empresa, representa sus intereses, las asesora y les presta ayuda. Así, p. e., vela por la aplicación de las leyes, disposiciones, etc. en favor de personas con discapacidad grave y, en particular, por el cumplimiento de las obligaciones propias del empleador. Recibe sugerencias y quejas de los minusválidos graves y se preocupa por hallar una solución a los temas planteados, a través de negociaciones con el empleador. La Representación de los Minusválidos Graves (delegado/a y como mínimo un/a suplente) es elegida cada cuatro años por las personas con discapacidad grave de una empresa.

6.9 Departamento regional

Cada departamento regional tiene a su cargo una región, y en él confluyen todos los conocimientos relevantes con respecto a las condiciones y factores históricos, sociales, culturales y político-económicos. El departamento regional respectivo asume la responsabilidad de gestión de la ejecución de los contratos suscritos por la GTZ (con excepción de los [proyectos sectoriales](#), cuya conducción recae en el [Departamento de Planificación y Desarrollo](#)), y asesora al BMZ en cuestiones relativas a aspectos regionales.

[División regional](#), [agencia de la GTZ](#)

6.9.1 División regional

Los [departamentos regionales](#) están subdivididos en divisiones regionales, dirigidas por directores regionales, que tienen a su cargo el trabajo de la GTZ en uno o varios países.

6.9.2 Agencia de la GTZ

Las agencias de la GTZ, unidades organizativas en los [países contraparte](#), en general se encuentran supeditadas al/a la [director/a regional](#) en la Central. Además de asumir funciones que rebasan los proyectos individuales (como p. e., la representación de la GTZ

en el país contraparte), también cumplen tareas para los proyectos (incluida la prestación de servicios comerciales). En muchos casos, se delega en el/la director/a de la agencia la gestión de las tareas internas de la GTZ en ese país, así como la responsabilidad directiva de los [asesores principales \(AP\)](#) en el área de competencia de la agencia respectiva. Las funciones de las agencias de la GTZ están registradas en un catálogo de tareas elaborado en concertación con el BMZ y el Ministerio Federal de Relaciones Exteriores. Debido a la gran importancia que han adquirido las agencias de la GTZ, para el establecimiento de una nueva agencia se requiere el consentimiento del BMZ y del Ministerio Federal de Relaciones Exteriores. En los países contraparte en los que no existe una agencia de la GTZ, las funciones y tareas respectivas pueden ser desempeñadas, dado el caso y si la Embajada alemana está de acuerdo, por un/a asesor/a principal (AP). Las agencias de la GTZ constituyen un componente esencial de las llamadas [agencias de cooperación para el desarrollo](#) en los países contraparte, en las cuales cooperan distintas instituciones de la política de desarrollo alemana bajo un mismo techo, pero conservando su autonomía.

[Departamento regional](#)

6.10 Departamento de Planificación y Desarrollo

El Departamento de Planificación y Desarrollo (P&D) representa la competencia técnica de la GTZ dentro y fuera de la empresa. Apoya a los departamentos responsables de los proyectos y al BMZ, asegurando los aspectos técnicos de la planificación y concepción de los proyectos. Además, si es necesario, presta apoyo en cuestiones técnicas a los [departamentos regionales](#) durante la ejecución de los proyectos. El Departamento de Planificación y Desarrollo elabora y asegura el "know-how" técnico-sectorial de la GTZ en el marco de [estrategias sectoriales](#) y [suprasectoriales](#). Asume también la responsabilidad de gestión de los [proyectos sectoriales](#).

Por otro lado, el Departamento de Planificación y Desarrollo es responsable de la [gestión de recursos humanos](#) a largo plazo.

[Área de acción prioritaria, sección \(área de competencias\)](#)

6.10.1 Área de acción prioritaria

Las áreas de acción prioritarias reflejan la demanda actual y futura de los servicios del [Departamento de Planificación y Desarrollo](#) en el mercado interno y externo. Por lo tanto, se orientan por las prioridades temáticas de los comitentes – en particular del BMZ, pero también de otros ministerios federales – y por la demanda del mercado libre, atendida por GTZ IS. Proveen una oferta de servicios específicos en forma de productos. No están adscritos directamente a ninguna división, asegurando de este modo la tramitación interdisciplinaria de los contratos. Entre sus funciones figuran la gestión de contratos y de cooperación y el asesoramiento estratégico. El/la encargado/a de una área de acción prioritaria asesora a las unidades encargadas de los proyectos en el sector de utilidad pública ([departamentos regionales](#)), las secciones sectoriales pertinentes del BMZ y de otros ministerios federales, así como a GTZ International Services (GTZ IS).

6.10.2 Sección del Departamento de Planificación y Desarrollo

Las secciones del Departamento de Planificación y Desarrollo representan el conjunto de las competencias técnicas y metodológicas que la GTZ necesita para prestar sus servicios. Están encargadas de la creación, consolidación y puesta a disposición de las competencias pertinentes para la GTZ, de la [gestión de recursos humanos](#) en relación con lo anterior y de la organización de la [gestión del conocimiento](#) orientada a productos. Además, ejecutan la mayoría de los contratos suscritos con los clientes del [Departamento de Planificación y Desarrollo](#). El/la coordinador/a de una área de acción prioritaria asume la responsabilidad directiva de los colaboradores que pertenecen a su área. Es responsable del aseguramiento de la calidad, de la orientación estratégica del desarrollo de competencias y de la gestión del conocimiento.

6.11 Departamento de Asuntos Comerciales

El Departamento de Asuntos Comerciales es responsable del suministro de fondos a la GTZ y sus proyectos, de la liquidación frente al BMZ, su principal comitente, y del suministro de bienes y servicios a los proyectos.

6.12 Departamento de Personal y Asuntos Sociales

El Departamento de Personal y Asuntos Sociales es responsable de la colocación y el seguimiento del personal, la remuneración y el desarrollo profesional del personal de la Central y de los [colaboradores en el extranjero](#) ([desarrollo de recursos humanos](#)).

6.13 GTZ International Services (GTZ IS)

El departamento GTZ Internacional Services es responsable de la [Cooperación Técnica para clientes internacionales](#) de la GTZ.

[Agencia de GTZ IS](#)

6.13.1 Agencia de GTZ IS

Oficina de [GTZ International Services \(GTZ IS\)](#) para la captación de contratos.

6.14 Unidad adscrita a la Dirección General

Son unidades de trabajo de la GTZ que están inmediatamente supeditadas a la [Dirección General](#), a saber:

- Tecnología de la Información
- Comunicación de la Empresa
- Auditoría interna
- Desarrollo de la Empresa
- Asesoría Jurídica y Seguros
- [Centrum für internationale Migration und Entwicklung \(CIM\)](#)
- [Agencia de Estrategias Orientadas al Mercado \(AgenZ\)](#)

6.15 Centrum für internationale Migration und Entwicklung (CIM)

Instituto Federal del Trabajo, Agencia Central de Colocaciones

Grupo de trabajo conjunto de la GTZ y de la Agencia Central de Colocaciones del Instituto Federal del Trabajo, con sede en Francfort del Meno. CIM recluta expertos alemanes para empleadores de [países en desarrollo](#) y de Europa Central y Oriental, así como expertos de países en desarrollo que desean regresar a sus países de origen. Estos [expertos integrados](#) reciben de sus empleadores locales una remuneración conforme a lo habitual en el país respectivo y, a través de CIM, un subsidio salarial proveniente de fondos del erario público alemán. Desde el punto de vista organizativo, CIM se encuentra integrado en la GTZ como [unidad adscrita a la Dirección General](#).

La Agencia Central de Colocaciones es un servicio especial del Instituto Federal del Trabajo. Tiene su sede en Bonn y cuenta con algunas delegaciones en el resto del país, p. e. en Berlín y Francfort. Es la agencia internacional de colocaciones del Instituto Federal del Trabajo. La colocación internacional de personal es una de sus principales áreas de actividad, junto a la colocación de personal directivo y de personal que trabaja en el teatro, el cine y la televisión, así como de personal en la gastronomía nacional e internacional.

Contrato de cooperación GTZ - Instituto Federal del Trabajo

6.16 Agencia de Estrategias Orientadas al Mercado

AgenZ

Unidad adscrita a la Dirección General que apoya a la GTZ en el desarrollo de nuevas áreas de actividad, concentrándose en los ámbitos del marketing estratégico y la comunicación política. AgenZ promociona las competencias clave de la GTZ frente a comitentes públicos y privados, y pone su amplio acervo de conocimientos al alcance de nuevos clientes.

6.17 Centro de Cooperación con el Sector Privado

PPP, cooperación entre el sector público y el sector privado

Punto central de contacto de la GTZ para el sector privado, responsable de los mecanismos de cooperación entre el sector público y el sector privado y de la integración de este tipo de colaboración en la Cooperación Técnica. También se hace cargo de otros temas que afectan a la cooperación entre la GTZ y el sector privado, como por ejemplo la responsabilidad social corporativa (RSC) y el Global Compact.

6.18 Centro de Crisis

Oficina establecida en la división "Colocación y Seguimiento del Personal". Consta de un/a coordinador/a de crisis y su suplente. El Centro tiene por función coordinar y/o iniciar las medidas de protección pertinentes en caso de crisis en un [país contraparte](#), como p. e. disturbios políticos, desastres naturales y accidentes, actuando en estrecha coordinación

El Mundo de conceptos de la GTZ

con el gabinete de crisis del BMZ y la estructura regional competente. Cualquier acontecimiento de este tipo debe comunicarse de inmediato al Centro de Crisis. Es posible ponerse en contacto con el coordinador de crisis y su suplente las 24 horas del día llamando al teléfono de emergencia: +49-6196-797978.

6.19 Delegado/a de medio ambiente

Responsable de la protección ambiental en la GTZ, supeditado/a directamente a la [Dirección General](#). Su principal tarea consiste en la reducción del impacto causado por la actividad de la GTZ sobre el medio ambiente, así como la comunicación al interior y al exterior sobre el tema.

[Balance ambiental](#)

6.19.1 Balance ambiental

En el balance ambiental se registran y contabilizan los insumos y productos de la administración de la GTZ que influyen en el medio ambiente (consumo de recursos naturales, aguas residuales, residuos sólidos, CO₂, energía, tráfico).

[Delegado/a de medio ambiente](#)

6.20 Asesor/a en materia de integridad

Interlocutor/a central para los colaboradores, socios comerciales, instituciones contraparte, grupos destinatarios y el público interesado, en caso de existir sospechas fundadas de infracción de los ["Principios de conducta íntegra"](#) de la GTZ.

Principios de conducta íntegra; GTZ 2001.

6.21 Delegado/a para la protección de datos

Interlocutor/a para todas las cuestiones relacionadas con la protección de las informaciones y datos personales. Hace observar el cumplimiento de la Ley Federal de Protección de Datos de la República Federal de Alemania y de otras disposiciones en materia de protección de datos.

6.22 Cope

La unidad Cope (Cooperation with personnel in stress, conflict and crisis) presta asesoramiento psicológico al personal en situación de crisis y conflicto durante su misión en el extranjero. Cope se dirige a los afectados, a los cuadros directivos responsables de personal, los colaboradores en los departamentos regionales y el Departamento de Personal, así como a los responsables de la concepción de los proyectos. Ofrece consejos útiles para la preparación, realización y elaboración posterior de misiones en el extranjero. Sus servicios comprenden conversaciones y asesoramiento, seminarios y programas de entrenamiento, entrenamiento individual y supervisión, así como asesoramiento sobre el

desarrollo de recursos humanos, el desarrollo de equipos y la superación de crisis. Cope lleva a cabo actividades en responsabilidad propia, pero también establece contacto con asesores, supervisores y terapeutas externos.

6.23 GATE

Abreviación de "*German Appropriate Technology and Ecoefficiency Programme*". GATE es un programa sectorial de la división "Medio Ambiente e Infraestructura". El programa fomenta la introducción y la difusión de tecnologías adecuadas desde el punto de vista social y ecológico, que resultan idóneas sobre todo para pequeñas empresas, municipios y medidas de autoayuda. Entre los servicios ofrecidos por GATE se cuentan: un Servicio de Consulta; la cooperación con [organizaciones no gubernamentales](#) (ONG), redes de ONG y otros grupos para constituir sistemas de información; el fomento del intercambio entre países en desarrollo (intercambio Sur-Sur); el asesoramiento a contrapartes sobre métodos e instrumentos de la gestión de la información y del conocimiento; la financiación de proyectos en pequeña escala para introducir tecnologías innovadoras y sistemas eficientes de producción y prestación de servicios; así como la edición de publicaciones sobre cuestiones de tecnología y la [gestión del conocimiento](#).

6.24 Red sectorial

Las redes sectoriales son parte importante de las divisiones sectoriales de la GTZ. Su principal finalidad es contribuir a la [gestión del conocimiento](#) y al aseguramiento de la calidad. Para ello, asumen cinco funciones clave ("tareas obligatorias"):

- facilitar el intercambio regional de experiencias entre los colaboradores en el extranjero que prestan asesoramiento en áreas idénticas, similares o complementarias y el [Departamento de Planificación y Desarrollo](#);
- registrar y evaluar experiencias específicas de proyectos y enfoques en materia de concepción, de manera sistemática y por temas;
- discutir y difundir una política empresarial uniforme en el sector respectivo, así como temas transectoriales;
- discutir y difundir experiencias y conocimientos internacionales;
- observar cómo se modifica la demanda de servicios técnicos en una región e identificar los conocimientos necesarios para atender a esos cambios.

De este modo, las redes sectoriales contribuyen al empeño de la GTZ de incrementar la eficacia de sus enfoques de asesoramiento, mejorar la profesionalidad de los colaboradores que prestan funciones de asesoramiento y fortalecer el posicionamiento técnico de la cooperación alemana para el desarrollo en el contexto regional.

6.25 Asignación flexible de asesores en misión de largo plazo

No es obligatorio que los [asesores en misión de largo plazo](#) trabajen exclusivamente en el proyecto o programa al cual han sido asignados oficialmente. En caso necesario, pueden asumir tareas especiales de carácter temporal y claramente delimitables, por ejemplo como [expertos en misión de corto plazo](#) en otros [proyectos/programas](#) en curso, como peritos en el marco de la preparación de proyectos, para el seguimiento ulterior de proyectos y programas, para medidas "ad hoc", para colaborar en evaluaciones o [controles de avance de proyectos](#), o para otros fines relevantes para la política de desarrollo o la política de la empresa.

La asignación flexible de expertos en misión de largo plazo contribuye al objetivo de eficiencia económica en la asignación de recursos humanos. La asignación de un/a asesor/a en misión de largo plazo a tareas ajenas al proyecto al cual ha sido asignado/a oficialmente requiere la aprobación de la [organización contraparte](#) y una imputación adecuada de los costos. La asignación temporal del experto o experta a otras tareas no debe causar ningún perjuicio al proyecto al cual ha sido asignado/a oficialmente.

6.26 Gestión del conocimiento

Recurso estratégico de dirección que permite a una empresa abordar la gestión del conocimiento pertinente que existe en ella de una manera holística, dirigida a sus objetivos y hacia el futuro. La gestión del conocimiento implica orientar con precisión el conocimiento a la realidad de una organización. Para la GTZ, esto significa:

- Con respecto a los colaboradores y asesores, que cada uno de ellos tenga en todo momento el conocimiento que necesita para el logro de sus objetivos. La persona adecuada tiene que disponer del conocimiento apropiado en el momento oportuno.
- Con respecto a la empresa, convertir el conocimiento de los individuos en conocimiento y competencia de la organización. El conocimiento se documenta y se hace accesible a todos, o bien se transmite a través del contacto personal, con lo que se "socializa" e institucionaliza.
- Con respecto a nuestros comitentes, clientes y contrapartes, ofrecer servicios innovadores y competitivos. Para el desarrollo de estos ["productos"](#) es necesario convertir la experiencia y el know-how de nuestros programas y proyectos en conocimiento recuperable.

6.27 Gestión de la calidad

Aseguramiento de la calidad

Un sistema confiable de gestión de la calidad contribuye a incrementar la confianza en la GTZ y crea, así, una condición para que se le sigan encomendando tareas. El sistema de gestión de calidad debe garantizar que los contratos sean ejecutados de la manera más fiable y autónoma posible, arrojando resultados excelentes desde el punto de vista del cliente.

La gestión integral de la calidad es un proceso que debe ser modelado por la dirección y con el cual todo el personal debe sentirse comprometido. En este contexto, los cuadros directivos deben asumir una función de ejemplo y un papel precursor.

En tiempos en que la competencia es cada vez mayor, la gestión de calidad debe garantizar que la empresa sea capaz de mantener e incrementar su competitividad, así como satisfacer los requerimientos cambiantes de los comitentes.

El sistema de gestión de calidad de la GTZ está basado en el [modelo EFQM](#).

6.28 Modelo EFQM

En 2001, la GTZ decidió basar su sistema de [gestión de la calidad](#) en el modelo EFQM de excelencia empresarial, un sistema de gestión de calidad difundido, probado y reconocido en el sector privado y, de manera creciente, el sector público. Tiene en cuenta a todas las partes interesadas importantes – nuestros colaboradores, nuestros clientes y el público –, lo que constituye una condición importante para la orientación de la empresa al mercado.

El modelo EFQM (por las siglas en inglés de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad) se basa en el concepto de la gestión de calidad total (TQM). Dispone de una estructura abierta con nueve criterios, y apunta a mejorar el rendimiento y los resultados a través de un proceso continuo de mejora. Al ser un instrumento holístico, permite identificar las debilidades y fortalezas de una empresa. El principal método aplicado por la GTZ en el marco del modelo EFQM es la autoevaluación, que se reitera cada año. El modelo es un sistema de coordenadas útiles para la orientación y puede contribuir a dirigir las energías y actividades hacia los objetivos importantes de la empresa.

6.29 "Controlling" de proyectos estratégicos

Análisis de los parámetros de control de [proyectos estratégicos](#) relevantes, para asegurar la actividad de la empresa a largo plazo.

El "controlling" designa la puesta a disposición de métodos (técnicas, instrumentos, documentos, modelos) e informaciones para la planificación, el control y la coordinación. El punto de partida del "controlling" es la comparación sistemática entre parámetros de control. El "controlling" informa sobre los resultados, registra y analiza posibles divergencias y, dado el caso, deduce de ellas recomendaciones para medidas de corrección. De este modo, sirve para la orientación hacia objetivos, la identificación temprana de problemas, la coordinación, la preparación de decisiones, la obtención de información y la comunicación en los proyectos (estratégicos).

6.30 Unidades de producción

Las unidades de producción sirven para registrar los costos que se producen en razón de los contratos suscritos con los clientes de la GTZ.

Son identificados con un número de doce dígitos. En los contratos suscritos con el BMZ, este número está constituido, en esta secuencia, por el número de proyecto del BMZ, seguido de una cifra de comprobación del sistema de procesamiento de datos, un código para el tipo de operación, una cifra para el número de contratos suscritos bajo un número de proyecto, y cifras para las órdenes de trabajo impartidas (internas de la GTZ).

6.31 Unidades generadoras de costos

Las unidades generadoras de costos sirven para registrar costos que por razones técnicas o económicas no pueden ser imputados directamente a las unidades de producción, esto es, a los [contratos](#) (con los clientes). Pueden ser unidades organizativas de la GTZ, como p. e. la [Dirección General](#), [directores generales de departamento](#), divisiones, [divisiones regionales](#), [unidades adscritas a la Dirección General](#), etc.

En la GTZ, las unidades generadoras de costos son identificadas por cinco cifras deducidas de la numeración de las unidades organizativas respectivas.

6.32 Margen bruto para GTZ International Services (GTZ IS) / Suplementos (gastos generales)

Suma que se debe obtener por medio de la actividad económica para cubrir los [costos generales](#), más allá de los costos directos.

6.33 Cálculo de costos (estimación de costos)

Estimación de costos

El cálculo de costos sirve para fijar el volumen de las prestaciones, así como para determinar los costos previsible y los requerimientos de fondos previstos según los plazos de vencimiento (años).

Se elabora en cada caso un cálculo detallado de costos para apoyar la conducción interna de los proyectos y la gestión interna de los contratos. A fin de cumplir con los requerimientos externos del comitente (p. e., del BMZ), el [cálculo de costos interno](#) se resume en un informe (estimación de costos y estimación de los gastos de la GTZ por ejercicios presupuestarios) y se envía al comitente, como parte integrante de la oferta.

Los cálculos de costos se elaboran con ayuda del [sistema de planificación de contratos \(APS\)](#).

[Cálculo de costos externo](#), [Oferta AURA: Estimación de costos y planificación de la salida de fondos](#)

6.33.1 Cálculo de costos interno

Sirve para determinar todos los costos directos e indirectos ([costos generales](#)) para la ejecución de un proyecto o programa. El cálculo de costos interno deberá tratarse siempre con confidencialidad.

[Cálculo de costos](#) (estimación de costos)

6.33.2 Cálculo de costos externo

Sobre la base del [cálculo de costos interno](#) se elabora la oferta de financiamiento externa, especificada en función del proyecto o programa del financiador.

[Cálculo de costos \(estimación de costos\)](#)

6.34 Costos generales

Con este término se designan los costos que no pueden ser asignados directamente, es decir, a través del registro en [unidades generadoras de costos](#), a las distintas [unidades de producción](#). Los costos generales de la [Cooperación Técnica para clientes internacionales](#) incluyen, en especial, los costos de captación, las tasas por la labor de coordinación (en un consorcio), así como suplementos por riesgo (de sustitución, de enfermedad, de financiamiento preliminar y cambiario).

6.35 Orden interna de la GTZ

Las órdenes a colaboradores de la GTZ para que presten servicios a nivel interno no deben confundirse con los contratos entre el BMZ y la GTZ. Una orden interna de la GTZ puede ser impartida de forma verbal o escrita, p. e. como [orden de trabajo](#) o sin formalidades.

6.35.1 Orden de trabajo

En el marco de la ejecución de un contrato, los responsables del presupuesto de la misma (presupuesto de la unidad de producción) pueden delegar paquetes de tareas o prestaciones aisladas en otras unidades de trabajo o cargos funcionales de la GTZ ajenos a su ámbito de competencia. Las órdenes de trabajo describen los servicios a prestar y los plazos previstos para ellos. Además, establecen un presupuesto para bienes de equipo, gastos de personal y otras expensas necesarias. Para este traspaso formal de una parte del presupuesto del contrato, que comprende la delegación a medio y largo plazo de tareas complejas, se debe solicitar la conformidad del/de la receptor/a.

Si para ello se requiere un control por separado de las prestaciones y los costos, el traspaso se puede efectuar únicamente mediante el formulario "Orden de Trabajo".

[Orden interna de la GTZ](#)

6.36 Gestión de viajes

A través de la gestión de viajes, se crea el marco organizativo y conceptual para optimizar el desarrollo y la tramitación de los viajes de servicio que realizan los colaboradores en nombre de la GTZ.

Comprende:

- concertar acuerdos con compañías aéreas y contratos con agencias de viajes para la adquisición de servicios de viaje a precios ventajosos;
- tramitar y contabilizar los servicios adquiridos;
- desarrollar y modernizar los procedimientos y normas, e integrarlos en el sistema electrónico de TI;
- verificar, monitorear y evaluar, así como informar sobre el proceso, los contratos y normas, los programas de TI y los resultados de la liquidación de los gastos respectivos.
- gestionar el volumen de viajes y el comportamiento de viaje, con el objeto de minimizar los costos.

7 Gestión de personal en la GTZ

7.1 Gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos abarca la planificación de personal y la calificación del personal especializado que se desempeña en los [proyectos \(asesores en misión de largo plazo\)](#), la [red sectorial](#) entre los expertos en los proyectos y en la Central, así como el registro y la actualización de datos sobre recursos de personal externo.

Por lo tanto, comprende no sólo a los [colaboradores en el extranjero](#), sino además a todos los colaboradores de la Central, así como los expertos externos que desean ser asignados a una misión en el extranjero. Su finalidad es tomar en consideración de forma adecuada – es decir, de acuerdo a las directivas de política de personal de la empresa – tanto los recursos humanos internos como externos, a fin proveer el personal óptimo para cubrir las vacantes.

7.2 Selección de personal

Colocación de personal

En la selección de personal (colocación de personal) para cubrir vacantes, se toman en cuenta tanto recursos internos como externos. La decisión es tomada por el/la superior jerárquico/a conjuntamente con su superior jerárquico/a inmediato/a, a fin de asegurar una mayor objetividad (principio de control mutuo).

Tratándose de vacantes en la Central a partir de la banda de remuneración 4, es obligatorio aplicar el procedimiento de selección optimizada de personal (OPAL) para el asesoramiento para evaluar la idoneidad personal de los candidatos.

Para juzgar la idoneidad profesional de los candidatos para cubrir vacantes en el extranjero, se debe recurrir además al [Departamento de Planificación y Desarrollo](#).

7.2.1 Análisis de personal

Análisis anual de todos los [colaboradores en el extranjero](#) con contrato temporal en su quinto año de contrato, a los efectos de determinar si la empresa los incorporará a su plantilla fija. Sobre la base de diversos criterios, como p. e. el desarrollo de las [áreas de competencias](#) y los futuros perfiles de calificaciones, así como las necesidades de personal, el [Departamento de Planificación y Desarrollo](#), los [departamentos regionales](#) y el [Departamento de Personal y Asuntos Sociales](#) elaboran propuestas conjuntas para la adjudicación de contratos indefinidos.

7.2.2 Reunión de servicios de personal

Reunión de la división "Colocación y Seguimiento del Personal" para presentar las vacantes a cubrir, así como los casos de los [colaboradores que se desempeñan en el extranjero](#), cuyos contratos finalicen y a quienes la empresa desee seguir ocupando. El objetivo es garantizar el intercambio de la información pertinente a nivel suprasectorial y suprarregional.

7.3 Desarrollo de recursos humanos

El objetivo y, a la vez, el desafío del desarrollo de recursos humanos es ayudar a los colaboradores, equipos y unidades organizativas a desarrollar sus capacidades y habilidades, de modo de adaptarse continuamente a las exigencias cambiantes de una empresa en constante evolución.

Mediante una inversión permanente en la calificación del personal – cuyos contenidos se determinan de acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa – se procura responder a las necesidades de la empresa, contribuyendo así a la consecución de dichos objetivos. El desarrollo de recursos humanos es entendido como un proceso que comprende las siguientes tareas principales:

- reclutar y conservar a largo plazo colaboradores calificados para la [cooperación para el desarrollo](#) ([colocación de personal](#), iniciación y preparación y [capacitación de personal de relevo](#));
- identificar tempranamente las capacidades potenciales de los colaboradores, seleccionarlas y fomentar sistemáticamente su desarrollo (evaluación, estimación del potencial, acuerdos para el desarrollo profesional, [programa de calificación en dirección y gestión](#));

- fomentar y mantener las calificaciones de los colaboradores ([capacitación](#));
- fomentar y mantener la flexibilidad y la disposición al cambio de los colaboradores, fortalecer el sentido de la [responsabilidad propia](#) (capacitación, apoyo en rotaciones de la Central al extranjero y viceversa, y en cambios de actividad al mismo nivel jerárquico);
- fomentar la identificación de los colaboradores con sus tareas y con los objetivos y productos de la empresa (fomentar procesos participativos a todos los niveles);
- fomentar la cooperación entre las unidades de trabajo y dentro de ellas.

Fomentar y desarrollar el potencial de los colaboradores es una de las principales tareas de dirección. La responsabilidad del desarrollo de recursos humanos en la GTZ recae, por lo tanto, en primer lugar sobre los cuadros directivos de la empresa, pero también – en el sentido de asumir la propia responsabilidad – sobre cada colaborador y cada colaboradora.

7.4 Grupo de trabajo del Consejo de Dirección sobre recursos humanos

Se reúne todos los años en el mes de noviembre, después del grupo de trabajo sobre recursos humanos del [Consejo de Dirección](#) sobre estrategia. La reunión es preparada y organizada por el Departamento de Personal y sirve para la consulta y la toma de decisiones sobre cuestiones y temas importantes de la política de personal.

7.5 Capacitación

Medidas en las cuales se desarrollan, actualizan y profundizan los conocimientos, habilidades y capacidades de los colaboradores.

En general, los requerimientos de capacitación son cubiertos mediante la oferta de la propia empresa. En casos justificados pueden aprovecharse ofertas de otras instituciones.

Las medidas de capacitación en sentido estricto son seminarios, cursos y cursillos. En general son planificadas, organizadas y ejecutadas por la división "Política de Personal y Desarrollo de Recursos Humanos".

Otras posibilidades para ampliar las calificaciones de los colaboradores son, por ejemplo, la asistencia a ferias y jornadas, estancias en otras divisiones u otras empresas, la participación en círculos de calidad y talleres, la lectura de libros y revistas especializadas o el uso de material autodidáctico, como videos, casetes, programas interactivos en computador, etc. También desempeña un papel importante la instrucción e iniciación por parte de superiores y colegas.

Fortbildungsprogramm (programa de capacitación); GTZ, anuario.

7.6 Evaluación de potenciales

Se trata de un procedimiento para la identificación y confirmación del potencial directivo, gerencial y técnico de los colaboradores de la GTZ por parte de sus superiores jerárquicos. Cada año, éstos identifican a los colaboradores que, en su opinión, disponen de las capacidades potenciales para asumir una función directiva, gerencial o técnica de mayor responsabilidad. Dicho potencial se describe según los criterios de competencia uniformes aplicables en toda la empresa y se concierta con otros departamentos competentes. Los candidatos así recomendados se presentan ante un órgano integrado por representantes de todas las áreas de la empresa, que a su vez confirma o no confirma el potencial identificado, o bien posterga la decisión al respecto.

Si su potencial es confirmado, los candidatos son incorporados al contingente de personas consideradas capaces de asumir cargos directivos de los niveles de dirección 3 y 2. Poco antes o en el momento de asumir su nuevo cargo de dirección o gestión, estos colaboradores deberían asistir al [programa de calificación en dirección y gestión \(PCD\)](#), desarrollado de forma ya sea preparatoria o paralela al desempeño de la función.

7.7 Programa de calificación en dirección y gestión

Medida de calificación obligatoria para el desarrollo de personal directivo. El Programa de calificación en dirección y gestión (FEP) está dirigido a los colaboradores que han sido recomendados por sus superiores jerárquicos y confirmados en el marco de la [evaluación de potenciales](#). Su finalidad es desarrollar una noción y un estilo de dirección basados en un enfoque de dirección orientado a objetivos.

La estructura básica del programa consta de tres elementos interconectados: un programa de capacitación, el trabajo en un proyecto, así como medidas complementarias del proceso, tales como supervisión, entrenamiento individual o conversaciones de apoyo al desarrollo profesional.

El programa de calificación abarca cuatro módulos y exige en total una dedicación de aproximadamente 24 días a lo largo de seis meses. El grupo de 14 participantes es de composición heterogénea. Los integrantes son personas con potencial para asumir cargos de los niveles de dirección 3 y 2, y proceden de las más diversas áreas de actividad de la Central y el extranjero.

El programa es diseñado y ejecutado bajo la responsabilidad de la división "Política de Personal y Desarrollo de Recursos Humanos".

7.8 Capacitación de personal de relevo

Incluye el [programa de prácticas](#) y el [programa para asistentes de proyectos](#), además de la [formación en la empresa](#). Estos programas son organizados y supervisados por la división "Política de Personal y Desarrollo de Recursos Humanos".

[Practicantes externos, práctica en un proyecto](#)

7.8.1 Prácticas

El programa de prácticas en la Central apunta a motivar a estudiantes universitarios para que se involucren en nuestra labor. Durante el período de prácticas, de dos a tres meses de duración, se les ofrece la oportunidad de formarse una idea acerca del trabajo en la Central. De este modo, se pretende incrementar su interés por esta área de actividad y aumentar la repercusión del tema en las universidades. Para que nuestra empresa sea atractiva a los ojos de los jóvenes profesionales en potencia, se procura informar a los practicantes sobre las múltiples áreas de actividad de la empresa. Las tareas se definen con arreglo a este criterio y los practicantes las ejecutan bajo la dirección de un/a supervisor/a de la respectiva división.

El programa de prácticas en el extranjero ofrece una estadía de estudios o de trabajo de tres meses en un proyecto o programa en el extranjero en el que tomamos parte. Su objetivo es ofrecer a los estudiantes la posibilidad de familiarizarse con la cooperación para el desarrollo y, en particular, con nuestro trabajo en el extranjero. Además, se pretende que el período de prácticas impulse a los participantes a seguir interesándose por el área de actividad de la

cooperación para el desarrollo una vez concluida su estadía en el extranjero y, dado el caso, calificarse posteriormente para asumir una tarea en este campo de actividad.

Los contenidos del programa se orientan hacia los temas de la cooperación para el desarrollo. Las tareas de los practicantes, que se acuerdan individualmente, se derivan de las líneas de trabajo prioritarias del respectivo proyecto. En general, los practicantes asumen una tarea concreta que les permite formarse una idea acerca de la problemática del proyecto desde el punto de vista técnico y de la política de desarrollo. A fin de prepararse para su estadía de trabajo, pueden reunir las informaciones necesarias en las respectivas divisiones sectoriales y regionales antes de partir al extranjero.

7.8.2 Practicante externo/a

Son practicantes cuyo período de prácticas es financiado por una institución externa, p. e. la oficina de colocaciones, o mediante una beca. Se desempeñan en la Central o en un proyecto o programa en el extranjero en el que tomamos parte. A menudo, tales prácticas se realizan en el marco de un curso de perfeccionamiento o de readaptación profesional. Esta actividad no origina costos para la empresa; por lo demás, se rige por las mismas normas que el [programa de prácticas](#).

7.8.3 Práctica en un proyecto

Estadía de trabajo en uno de nuestros proyectos o programas en el extranjero, de tres meses de duración como mínimo. Durante su estadía, los practicantes tienen que realizar tareas concretas que les permitan formarse una idea de la problemática sectorial y regional en el entorno intercultural del proyecto respectivo.

7.8.4 Asistencia de proyectos

Programa de capacitación de 24 meses de duración destinado a la formación de personal joven que asuma funciones técnicas y directivas en nuestra empresa y en otras organizaciones de la cooperación para el desarrollo. En general, el programa para asistentes de proyectos comprende una fase de preparación de cuatro meses y la asignación por un período de 20 meses a un proyecto de [Cooperación Técnica \(CT\)](#) en el extranjero.

En principio, los asistentes de proyectos pueden realizar su misión en el extranjero en todos los proyectos y programas que nosotros ejecutamos, pero también en aquellos de otras organizaciones de Cooperación Técnica y de empresas consultoras. Los contenidos y medidas de calificación en el marco de la capacitación impartida se definen en un plan de formación, teniendo en cuenta los objetivos del programa para asistentes de proyectos. La fase de preparación comprende una introducción a la empresa, la preparación en el *Vorbereitungsstätte für Entwicklungszusammenarbeit* (VEZ – Centro de Capacitación para la Cooperación para el Desarrollo), así como una práctica en la Central.

La capacitación en el proyecto o programa se concentra tanto en actividades técnicas como gerenciales. Mediante la colaboración en tareas relacionadas con la concepción, al igual que con la planificación, organización, administración y conducción, se procura que los asistentes comprendan la complejidad del proyecto y se familiaricen con funciones de dirección.

Además, se realizan otras medidas de calificación, entre las que se cuentan prácticas en otros proyectos, la participación en un taller para asistentes de proyectos, la asistencia a

actividades de perfeccionamiento seleccionadas y, dado el caso, prácticas de la más diversa naturaleza, p. e. en empresas privadas o entidades públicas alemanas, o en organizaciones internacionales.

7.8.5 Formación en la empresa

Apunta, especialmente, a la formación de

- personal joven que responda exactamente a los requerimientos de la empresa,
- expertos difíciles de hallar en el mercado laboral nacional,
- expertos que se sientan especialmente vinculados a la empresa (a los efectos de evitar una fluctuación elevada).

Conforme al desarrollo de la empresa y de la consiguiente planificación de la demanda de personal, se imparte actualmente formación en los siguientes perfiles profesionales:

- Empleado/a comercial de oficina
- Especialista en computación
- Graduado/a en ciencias empresariales, Academia Profesional (Berufsakademie) (en cooperación con la Berufsakademie Francfort y la Berufsakademie Mannheim, en este último caso con especialización en Administración de Negocios Internacionales ["International Business Administration"] y "Marketing de Servicios").

7.9 Preparación para la misión en el extranjero

Nuestro programa de preparación para la asignación en el extranjero capacita a los colaboradores para el desempeño de su misión en el país contraparte. Se centra en la transmisión de conocimientos específicos de la empresa, tales como las orientaciones básicas de la política empresarial, las normas de calidad, así como los principales métodos, procesos e instrumentos.

De forma complementaria, el Vorbereitungsstätte für Entwicklungszusammenarbeit (VEZ – Centro de Capacitación para la Cooperación para el Desarrollo) ofrece una amplia gama de cursos de adiestramiento sobre diferentes temas de la cooperación para el desarrollo, la cooperación intercultural y la competencia en materia de asesoramiento y métodos, que se completa con cursos de idiomas.

7.10 Conversación con el/la colaborador/a con acuerdo de objetivos

La conversación con el/la colaborador/a en la que se acuerdan los objetivos a lograr es uno de nuestros instrumentos de dirección. Relaciona la evaluación del desempeño global del/de la colaborador/a en el año expirado, la evaluación del logro de objetivos y el acuerdo de nuevos objetivos, con la discusión de las deficiencias en materia de rendimiento o competencias y, dado el caso, el acuerdo de medidas de desarrollo profesional. Este formato de conversación crea un alto sentido de compromiso y un marco claro respecto del desempeño que se espera de los colaboradores. Al mismo tiempo, el acuerdo de objetivos completa nuestro sistema de conducción y planificación, y establece un nexo entre los objetivos generales de la empresa y los objetivos a nivel de los colaboradores.

La conversación con el/la colaborador/a tiene lugar una vez al año, en febrero y marzo, según un procedimiento unificado para todos los colaboradores. Algunas de sus partes deben mantenerse, igualmente, en caso de un cambio de puesto del/de la directivo/a o de la nueva contratación o del cambio de puesto de un/a colaborador/a.

7.11 Retroalimentación al personal directivo

Instrumento de dirección, cuya finalidad es apoyar el diálogo entre los colaboradores y el personal directivo, incrementar la eficacia de la dirección y fomentar la colaboración en una unidad organizativa, y por ende su eficiencia.

Es realizada una vez al año por todos los cuadros directivos en Alemania y los cuadros directivos en el extranjero con responsabilidad de dirección sobre personal enviado.

En la retroalimentación a un/a superior jerárquico/a deben participar todos los colaboradores bajo su autoridad directa. El acuerdo de empresa relativo a la retroalimentación al personal directivo regula el carácter vinculante y el procedimiento (cf. intranet).

7.12 Valoración de la calificación profesional

La valoración de la calificación profesional representa, junto con la conversación con el/la colaborador/a, una base importante para la toma de las siguientes decisiones de personal:

- identificación y concertación de medidas de desarrollo profesional (perfeccionamiento, capacitación en el puesto de trabajo, fomento de aspectos especiales);
- acuerdos entre el Departamento de Planificación y Desarrollo y el directivo (del departamento regional) sobre la asunción de actividades del/de la colaborador/a en el extranjero en el marco de la red sectorial;
- asignación técnica a un área de competencias o una unidad organizativa del Departamento de Planificación y Desarrollo;
- postulación interna, colocación, reubicación o rescisión del contrato;
- tipo y forma de la vinculación a la empresa.

7.13 Datos de personal

Esta unidad organizativa es el interlocutor central en el Departamento de Personal para todos los datos e informaciones sobre temas estratégicos y de política de personal, y para la información sobre el personal. Elabora con regularidad análisis e informes amplios y detallados para apoyar las decisiones de política de personal de los cuadros directivos y sobre temas estratégicos de personal. Además, identifica desarrollos específicos en el tiempo, interdependencias o tendencias en materia de gestión de personal. Otra función importante consiste en desarrollar instrumentos de seguimiento y suministrar datos comparativos con otras empresas ("benchmarks") sobre cuestiones importantes de gestión de personal. Su portafolio de servicios incluye también la provisión de datos en el marco del cumplimiento de prestaciones obligatorias frente a clientes externos, p. e. organizaciones federales o asociaciones.

7.14 Reintegración

La división "Colocación y Seguimiento del Personal" asesora y apoya a los colaboradores que han trabajado durante muchos años en el extranjero en su reintegración a la vida económica y profesional en Alemania.

Para ello se dispone de distintos instrumentos que se pueden aplicar individualmente.

7.15 Perito/a

Colaboradores "free lance" que trabajan para la GTZ en el marco de un contrato de obra o de servicios en Alemania o en el extranjero.

7.16 Denominaciones de los cargos

Designación explicativa del cargo o función que un/a colaborador/a asume en la estructura de organización de la empresa. Se pretende que la denominación dé una primera idea de las tareas desempeñadas por dicha persona.

7.16.1 Director/a general de departamento

En el marco de sus funciones de dirección, los directores generales de departamento asumen la responsabilidad por la ejecución correcta y puntual de los resultados de trabajo que se exigen de su departamento. Deben dirigir a los cuadros directivos y a los colaboradores de sus respectivos departamentos de tal modo que, teniendo en cuenta los lineamientos de base de sus objetivos estratégicos, éstos puedan asumir la responsabilidad en la ejecución de sus tareas operativas, y dispongan del margen necesario para desarrollar su creatividad y espíritu innovador. En lo referente a sus funciones directivas con relación al [desarrollo de recursos humanos](#), los directores de departamento deben identificar el potencial de desarrollo profesional de sus colaboradores y formar cuadros directivos calificados.

Sobre la base de su responsabilidad empresarial, los directores de departamento colaboran en el desarrollo y perfeccionamiento de los fundamentos y concepciones estratégicas que afectan a la empresa en su totalidad. Los directores de departamento deben rendir cuenta de sus actividades a la [Dirección General](#).

7.16.2 Director/a de una unidad adscrita a la Dirección General

Sobre los directores de unidades adscritas a la Dirección General recaen funciones en sí comparables a las de los [directores de división](#). No obstante, sus tareas se centran a menudo en cuestiones estratégicas o se sitúan en el campo de fuerzas de los intereses de los departamentos. Reciben órdenes de la [Dirección General](#) y a ella deben rendir cuenta de sus actividades.

7.16.3 Director/a regional

Para los directores regionales es válida la descripción correspondiente a los [jefes de sección](#), complementada por los siguientes aspectos:

Los directores regionales son responsables de la cooperación con el BMZ con relación a los países de su esfera de competencia. En el marco de sus funciones de dirección, son responsables de la ejecución correcta y puntual de los resultados de trabajo exigidos de su [división regional](#), teniendo en cuenta los objetivos sectoriales, de política de desarrollo y de política empresarial. Finalmente, puede ocurrir que ocasionalmente se deleguen en los directores regionales tareas especiales relativas al departamento, o partes de ellas. Los directores regionales deben rendir cuenta de sus actividades a los [directores generales de departamento](#).

En lo referente a sus funciones directivas con relación al [desarrollo de recursos humanos](#), los directores regionales deben identificar el potencial de desarrollo profesional de sus colaboradores y formar directivos y colaboradores calificados.

Los directores regionales colaboran en la identificación de [oportunidades empresariales](#) para el sector de la [Cooperación Técnica para clientes internacionales](#) y transmiten la información respectiva a [GTZ International Services](#).

7.16.4 Director/a de división

En el marco de su responsabilidad de dirección, los directores de división se hacen cargo de la ejecución correcta y puntual de los resultados de trabajo exigidos de su división. En lo referente a sus funciones directivas con relación al [desarrollo de recursos humanos](#), los directores de división deben identificar el potencial de desarrollo profesional de sus colaboradores y formar directivos y colaboradores calificados.

Para garantizar la calidad de los resultados de trabajo, los directores de división adaptan los fundamentos, concepciones y métodos de los ámbitos de tareas originarios a las exigencias dadas en cada caso, y organizan la estructura y los procedimientos con miras al logro de este objetivo.

Los directores de división velan por que la división – manteniendo su independencia y autonomía – coopere en una relación de confianza con otras unidades organizativas y los colaboradores de éstas. Informa y asesora a la Dirección General y a otros cuadros directivos en todas las cuestiones que atañen a su ámbito de competencia. Los directores de división deben rendir cuenta de sus actividades a los respectivos [directores generales de departamento](#).

7.16.5 Jefe/a de sección

En el marco de su responsabilidad de dirección, los jefes de sección son responsables de la ejecución correcta y puntual de los resultados de trabajo exigidos de su sección. En lo referente a sus funciones directivas con relación al [desarrollo de recursos humanos](#), los jefes de sección deben identificar el potencial de desarrollo profesional de los colaboradores y formar colaboradores calificados.

Para garantizar la calidad de los resultados de trabajo, los jefes de sección adaptan los fundamentos, concepciones y métodos de los ámbitos de tareas originarios a las exigencias dadas en cada caso, y organizan la estructura y los procedimientos con miras al logro de este objetivo.

Los jefes de sección velan por que la sección – manteniendo su independencia y autonomía – coopere en una relación de confianza con otras unidades organizativas. Los jefes de sección deben rendir cuenta de sus actividades a los [directores de división](#).

7.16.6 Jefe/a de sección en el Departamento de Planificación y Desarrollo

Los jefes de sección en el Departamento de Planificación y Desarrollo garantizan la creación, el mantenimiento y la provisión de las competencias pertinentes para la empresa en su respectiva sección. En conjunto, las secciones del Departamento de Planificación y Desarrollo representan las competencias técnicas y metodológicas que la empresa necesita para prestar sus servicios.

Los jefes de sección en el Departamento de Planificación y Desarrollo asumen la responsabilidad directiva de los colaboradores que pertenecen a su sección respectiva. Son

responsables de la puesta a disposición de las competencias y los recursos técnicos necesarios para las ofertas y los contratos de la empresa, así como de la ejecución de una parte substancial de los contratos. Otra función importante es la organización de la [gestión del conocimiento](#) orientada a productos.

7.16.7 Coordinador/a de área de acción prioritaria

Los coordinadores de áreas de acción prioritarias aseguran que, en el marco de la gestión de contratos y de cooperación, éstas sean tramitadas de forma interdisciplinaria. Esto incluye la colaboración en la captación, definición y coordinación de contratos, así como la adjudicación de contratos a las [secciones](#) del [Departamento de Planificación y Desarrollo](#) y, en su caso, a expertos externos. Además, son responsables de prestar asesoramiento estratégico a las unidades de la empresa encargadas de los proyectos ([departamentos regionales](#) y [GTZ IS](#)), y a las secciones sectoriales pertinentes del BMZ y de otros ministerios federales, sobre temas relacionados con la definición de áreas prioritarias y programas, la orientación del portafolio de países hacia nuevas formas de prestación de servicios y el desarrollo ulterior de la cartera de productos del Departamento de Planificación y Desarrollo. Los [directores de división](#) pueden delegar en los encargados de los campos de acción prioritarios la responsabilidad de dirección de los colaboradores que forman parte de su respectivo equipo.

7.16.8 Asesor/a técnico/a superior

Cargo del [Departamento de Planificación y Desarrollo](#). Los asesores técnicos superiores son responsables de que los conocimientos especializados disponibles en las [áreas de competencias](#) sean incorporados en la concepción de los proyectos, apoyando de este modo a las [divisiones regionales](#) en la tramitación de los proyectos.

Son responsables, además, de desarrollar y perfeccionar los enfoques y programas de las áreas de competencias, así como también de elaborar cuestiones técnicas básicas para la concepción y estrategias de desarrollo para resolver problemas de alcance general en el ámbito de responsabilidad de su respectiva área de competencias. Por último, los asesores técnicos superiores prestan apoyo en la colocación de personal.

Adicionalmente, si a un/a asesor/a técnico/a superior se le ha encomendado la ejecución de un [proyecto](#) que no cae bajo la competencia de una división regional ([proyectos sectoriales](#)), tendrá que velar por que la planificación y ejecución de la contribución alemana al mismo se lleven a cabo de forma correcta y puntual.

7.16.9 Asesor/a técnico/a

Los asesores técnicos en el [Departamento de Planificación y Desarrollo](#) desempeñan funciones de planificación sectorial, y apoyan a las [divisiones regionales](#) en los aspectos técnicos de la planificación y ejecución de la contribución alemana. Deben velar por que los conocimientos especializados disponibles en las [áreas de competencias](#) sean incorporados en la concepción de los proyectos.

Adicionalmente, si a un/a asesor/a técnico/a se le ha encomendado la ejecución de un [proyecto](#) que no cae bajo la competencia de una división regional ([proyectos sectoriales](#)), tendrá que velar por que la planificación y ejecución de la contribución alemana al mismo se lleven a cabo de forma correcta y puntual.

7.16.10 Profesional junior

Los cargos de profesional junior agrupan paquetes de tareas del nivel de responsabilidad 4 que presentan un menor grado de exigencia en cuanto a su volumen y complejidad. En ellos se transmite la responsabilidad de ciertos resultados de trabajo a graduados o profesionales jóvenes, quienes se desempeñan bajo especial dirección de personal técnico o directivo con amplia experiencia. Además, el diseño de las actividades debe permitirles adquirir conocimientos técnicos o metodológicos específicos en función de las tareas a cumplir o conocimientos de fondo relativos a la cooperación internacional.

El cargo de profesional junior se asume por un período de tiempo limitado. La estancia en un puesto no debe ser superior a tres años. En caso de dos asignaciones sucesivas (p.e. como asistente de proyecto y experto/a auxiliar o bien para una actividad en Alemania o en el extranjero), este período puede extenderse a cuatro años como máximo. Los contenidos de la actividad y los pasos de aprendizaje apuntan a permitir a los profesionales junior hacerse cargo de tareas del nivel 4 o de actividades análogas en el mercado.

El desempeño de un cargo de profesional junior durante un cierto período de tiempo está igualmente previsto en los procesos de desarrollo profesional que tengan como objeto pasar de tareas del nivel 6 a tareas del nivel 4. Esta asignación sirve para adquirir conocimientos técnicos y metodológicos así como competencias personales y sociales que permitan asumir también otras funciones del nivel 4.

7.16.11 Asistente técnico/a

Tiene por función apoyar a los responsables del contrato y la cooperación en el [Departamento de Planificación y Desarrollo](#), y para ello ejecuta tareas administrativas y de organización de oficina y apoya la labor técnico-conceptual de los responsables del contrato y la cooperación, p. e. mediante la búsqueda sistemática de informaciones sobre temas que le fueron indicados por aquéllos, o mediante la elaboración de esas informaciones dentro del sistema de información del proyecto o programa.

7.16.12 Coordinador/a regional

Cargo en un [departamento regional](#) sobre el cual recae la responsabilidad global de los contratos, [proyectos o programas](#) y medidas que se le han asignado. Los coordinadores regionales actúan como interlocutores responsables frente a los comitentes, contratistas, [organizaciones contraparte](#) en los [países en desarrollo](#) e instancias relevantes de la Central. También deben velar por que todos los involucrados observen los objetivos y principios fundamentales de la política de desarrollo y de la política empresarial de la empresa, y tengan en cuenta las necesidades y circunstancias específicas de los receptores de la contribución y la capacidad de rendimiento de la empresa.

La esfera de responsabilidad originaria de los coordinadores regionales abarca la incorporación de conocimientos específicos sobre las condiciones socioculturales en el país respectivo y las posibilidades de incorporación del "know-how" local, así como también los contenidos de los [programas de Cooperación Técnica](#) referidos a los países de su competencia. Los encargados de proyectos deben rendir cuenta de sus actividades a los [directores regionales](#) en la GTZ y a las secciones competentes del BMZ.

7.16.13 Jefe/a de un proyecto sectorial

Los jefes de proyecto son responsables de la concepción, planificación, conducción y evaluación de un [proyecto sectorial](#) suprarregional. Además de la ejecución del proyecto, esto incluye también el desarrollo continuo – orientado a la aplicación práctica – del conocimiento disponible en las áreas de trabajo del proyecto, recurriendo para ello a recursos externos (peritos, instituciones de investigación, etc.). En general se trata de proyectos sobre temas sectoriales específicos, que contribuyen a nuestro perfil profesional en las áreas de trabajo del proyecto respectivo. Las experiencias reunidas en los proyectos sectoriales constituyen un elemento importante y son incorporadas a los servicios de asesoramiento frente a los comitentes y responsables de la toma de decisión (BMZ, otros actores de la política de desarrollo o la estructura regional).

A ello se suma la responsabilidad de dirección técnica y disciplinaria de otros colaboradores del proyecto.

7.16.14 Encargado/a de la gestión de proyectos

Cargo responsable de la concepción y ejecución de un proyecto, así como de su representación al exterior. En [GTZ IS](#), se cuenta también entre sus tareas prioritarias captar nuevos contratos y desarrollar estrategias y concepciones para su ámbito de operaciones.

[Encargado/a de la gestión de proyectos de GTZ IS](#)

7.16.15 Encargado/a de la gestión de proyectos de GTZ IS

En GTZ IS, los encargados de la gestión de proyectos coordinan todas las medidas necesarias de planificación, preparación, ejecución y control de los proyectos, y contratos que corresponden a la [Cooperación Técnica para clientes internacionales](#). Entre ellas figuran la elaboración de la concepción de los proyectos, la determinación del volumen de prestaciones, el cálculo de costos, las negociaciones con el comitente, así como la gestión de la contratación de contratistas y el seguimiento del avance de los trabajos y los costos. Otra de sus tareas prioritarias es captar nuevos contratos y desarrollar estrategias y concepciones en dicho ámbito de operaciones.

7.16.16 Encargado/a comercial de proyectos de GTZ IS

En GTZ IS, los encargados comerciales de los proyectos aseguran la gestión económica de los contratos de proyectos y de los que corresponden a la [Cooperación Técnica para clientes internacionales](#). Esto incluye todas las funciones comerciales para apoyar a los responsables del proyecto en la estructura regional, en particular la conducción de la gestión financiera.

7.16.17 Coordinador/a de programa

Los coordinadores de programas en las divisiones regionales del [Centrum für internationale Migration und Entwicklung \(CIM\)](#) asumen la responsabilidad global de los países y medidas que se les han asignado, y actúan como interlocutores responsables frente a los Expertos Integrados, el BMZ, instituciones donantes y socios de cooperación en Europa, las

[contrapartes](#) en los [países en desarrollo](#) (entre otros, empleadores locales, embajadas, instituciones de la cooperación para el desarrollo, [agencias de la GTZ](#)), las divisiones regionales, así como el [Departamento de Planificación y Desarrollo](#) de la Central. Esta responsabilidad implica, igualmente, tener en cuenta las áreas prioritarias del BMZ, los objetivos y principios de la GTZ en materia de política de desarrollo y de política empresarial, las necesidades y circunstancias del Programa de Expertos Integrados, así como la capacidad de rendimiento de la GTZ y del CIM.

La esfera de responsabilidad originaria de los coordinadores de programas abarca la incorporación de conocimientos específicos sobre las condiciones socioeconómicas y culturales en el país respectivo, y los contenidos de las pautas específicas del BMZ con respecto a los distintos sectores y países en los procesos de toma de decisión. Los coordinadores de programas deben rendir cuenta de sus actividades a las secciones competentes del BMZ.

Les compete establecer contactos y fomentar cooperaciones de desarrollo para la captación de financiación de terceros o de [cofinanciación](#).

7.16.18 Empleado/a administrativo/a

Estos colaboradores desempeñan tareas en el plano organizativo, técnico-financiero y/o administrativo en el marco de la tramitación de proyectos, así como para la [división regional](#) y la división. Elaboran los cálculos de costos y la parte comercial de las ofertas, suscriben los contratos con personas individuales y son responsables de la elaboración formal del presupuesto, el seguimiento de costos y la correcta confección de la parte técnico-financiera de los informes. Apoyan y asesoran a los directivos y colaboradores de las unidades organizativas en cuestiones organizacionales, comerciales y de tecnología de información.

7.16.19 Auxiliar administrativo/a

Los auxiliares administrativos ejecutan todas las tareas requeridas en los ámbitos de comunicación y organización de oficina y procesamiento de textos para apoyar a los cuadros directivos y colaboradores de las unidades organizativas. Además de efectuar dichas tareas de forma autónoma, correcta y puntual, deben utilizar con racionalidad y eficiencia los sistemas existentes de procesamiento de datos y comunicación de oficina. Dentro de su ámbito de conocimientos y experiencia deben poder llevar a cabo por propia iniciativa los procedimientos de rutina, por ejemplo: traducir correspondencia en idiomas extranjeros, organizar y preparar conferencias y reuniones, preparar bases de datos y elaborar con ellos estadísticas y documentaciones de acuerdo a criterios temáticos, asesorar y apoyar a los usuarios en los problemas que puedan presentarse con los sistemas de procesamiento de datos y de comunicación de oficina.

7.16.20 Colaborador/a en transición

La asignación por un período de transición como empleo temporario entre dos misiones es un instrumento importante de nuestro sistema de [gestión de recursos humanos](#). Originalmente, estaba prevista para casos en que no podía procederse a una nueva asignación inmediatamente después de haber finalizado una misión en el extranjero, haciendo necesario cerrar una brecha temporal. Su finalidad ha sido ampliada desde entonces y ha sido formulada en la "Política de Personal en Transición".

El instrumento de la asignación por un período de transición debe responder a la nueva situación que dicha ampliación de la finalidad ha creado. Simultáneamente, sin embargo, no debe modificarse el carácter de excepción del instrumento, es decir, deben evitarse en lo posible estas asignaciones, y la utilización del presupuesto para colaboradores en transición es siempre subsidiaria en relación con la financiación con fondos de los presupuestos de los departamentos y unidades adscritas a la Dirección General o con cargo a las unidades de producción.

El nuevo sistema retributivo ha creado las bases para facilitar el paso de una actividad en la Central a una en el extranjero, y viceversa. Por estos motivos, se suprime en el futuro la modalidad de contrato "Colaborador en transición". Además, las pautas definidas por la política de empresa para la rotación de personal directivo y el período de estancia máximo en un país fomentan el cambio permanente. Esto no solo plantea exigencias a la hora de planificar las asignaciones, sino que además permite cubrir los cargos de manera flexible. De ahí que el presupuesto para colaboradores en transición deba considerarse únicamente como reserva para aquellos casos en que, a pesar de una planificación cuidadosa, no sea posible ninguna otra modalidad de financiación.

7.16.21 Director/a residente de la GTZ

Director/a de agencia

Dirige una [agencia de la GTZ](#) en un país contraparte.

7.16.22 Director/a administrativo/a

En las [agencias de la GTZ](#) con mayor volumen de trabajo, el/la director/a residente de la GTZ es secundado/a por un/a director/a administrativo/a, que en general actúa como superior jerárquico/a del [personal nacional](#) empleado en la agencia.

Este cargo puede ser desempeñado tanto por un/a [experto/a enviado/a](#) como por un/a experto/a nacional.

7.16.23 Experto/a enviado/a

Los expertos enviados son colaboradores de la GTZ o de contratistas de la GTZ que no poseen la nacionalidad del país de asignación, enviados al [país contraparte](#) en el marco de [contribuciones directas](#) del Gobierno Federal alemán. Conforme al [principio de mínima intervención](#), en el marco de la [Cooperación Técnica](#) sólo se envían expertos a un país contraparte cuando éste no está en condiciones de asignar y financiar expertos nacionales para el cumplimiento de las tareas en cuestión.

7.16.24 Asesor/a en misión de largo plazo

Experto/a en misión de largo plazo

Son colaboradores enviados que desempeñan funciones en un proyecto o programa en el extranjero. El contrato de trabajo tiene en general una duración mínima de doce meses.

7.16.25 Experto/a en misión de corto plazo

Experto/a en misión de corto plazo

Expertos que trabajan para la empresa como [peritos](#), o en el marco de un contrato de trabajo, cuya contratación está limitada a seis meses como máximo.

7.16.26 Asesor/a principal

Los asesores principales (AP) representan a la empresa en un [proyecto](#) de [Cooperación Técnica](#). En general, asumen la [responsabilidad sobre el contrato](#) y la cooperación en relación con el aporte alemán al proyecto. Eventualmente, según sean las funciones directivas que competan al/a la asesor/a principal frente a otros colaboradores, se lo/la designa también como [portavoz del equipo](#), [jefe/a del equipo](#) o jefe/a del proyecto.

7.16.27 Responsable del contrato y la cooperación

Los responsables del contrato y la cooperación acuerdan con la contraparte las respectivas prestaciones de ambas partes para la ejecución de un proyecto, definen dichas prestaciones en un contrato de ejecución y aseguran el cumplimiento de las obligaciones para nuestra empresa que se derivan de ello. Son corresponsables del logro de los objetivos y resultados acordados en cada contrato frente al BMZ, no deben perder de vista en ningún momento eventuales riesgos e informan a tiempo a su superior cuando el logro del objetivo parezca dudoso con los medios a disposición.

En detalle, la responsabilidad del contrato y la cooperación abarca la gestión de las medidas necesarias, desde el acuerdo de objetivos hasta la conclusión puntual y la entrega del aporte alemán, pasando por la planificación de dicho aporte, el seguimiento para la conducción exitosa y la presentación de informes, la planificación y, dado el caso, la asignación de recursos humanos, la aportación y el perfeccionamiento de las propias calificaciones, y la planificación y administración conforme a criterios de eficiencia económica. Además, los responsables del contrato y la cooperación deben intensificar la interconexión y el intercambio con otros proyectos y programas de Cooperación Técnica, redes sectoriales, agencias de la GTZ, otros donantes e instituciones, así como con el sector privado de la economía.

7.16.28 Director/a de programa

Los directores de programas gestionan el aporte de la parte alemana a un [programa](#) estratégico acordado a nivel político, que persigue un objetivo común. Los términos de referencia del/de la director/a de un programa tienen que estar claramente definidos en la [oferta](#) al BMZ.

El/la director/a de un programa es el/la superior jerárquico/a directo/a de todos los colaboradores del programa. En general no existen otras categorías jerárquicas.

Los directores de programas son financiados con fondos del contrato suscrito entre el BMZ y la GTZ.

7.16.29 Jefe/a de equipo

Los [asesores principales](#) en un [proyecto](#) de [Cooperación Técnica](#) son denominados jefes de equipo cuando asumen funciones de superior jerárquico para otros [colaboradores enviados que desempeñan funciones en el proyecto en el extranjero](#).

7.16.30 Portavoz del equipo

Persona que representa el punto de vista y los deseos de un equipo (p. e., de un equipo sectorial) frente a terceros, pero sin funciones de superior jerárquico.

7.16.31 Asesor/a gubernamental

Los asesores gubernamentales prestan asesoramiento a las instancias políticas decisoras en los [países contraparte](#). Mediante el envío de asesores gubernamentales, el Gobierno Federal alemán apoya los procesos de toma de decisiones de los gobiernos, en particular en cuestiones macroeconómicas y en política sectorial. Además, prestan apoyo en la creación y organización de organismos gubernamentales de planificación y coordinación.

7.16.32 Personal Nacional

El Personal Nacional comprende a los colaboradores de la GTZ que residen en los países contraparte y cuentan allí con un permiso laboral, en el caso de que no posean la nacionalidad del país contraparte. Su actividad se encuentra supeditada al derecho nacional, así como a disposiciones contractuales nacionales (p. e., en el derecho tributario y social).

7.16.33 Experto/a regional

Los expertos regionales son empleados de la GTZ que residen a largo plazo en la región. Sus contratos se suscriben dentro de la estructura externa y se extienden también a posibles asignaciones a países distintos al de su misión original. Su labor se rige igualmente por la Política de Personal Nacional.

7.16.34 Experto/a internacional

Los expertos internacionales no tienen su domicilio ni en un país de la Unión Europea ni en el país de asignación en el momento en que suscriben el contrato con la empresa. Su condición es la de un/a experto/a enviado/a. Las estipulaciones de su contrato de trabajo no están basadas en el convenio colectivo básico de la empresa.

7.16.35 Experto/a integrado/a

Los expertos integrados establecen una relación laboral directa con un empleador público o privado en un [país contraparte](#), del cual reciben una remuneración acorde a lo habitual en el país. Son ciudadanos alemanes o de la Unión Europea, y en general no tienen domicilio permanente en el país contraparte. Perciben subvenciones salariales financiadas con fondos

públicos de la República Federal de Alemania. Son contratados para cubrir por un tiempo limitado la falta de expertos nacionales idóneos en instituciones de los países contraparte que ya existen, y que en principio funcionan con eficiencia.

En Alemania, el reclutamiento y colocación de expertos integrados están a cargo del [Centrum für Internationale Migration und Entwicklung \(CIM\)](#).

8 Gestión de contratos y de cooperación

8.1 Diálogo político

El Gobierno Federal alemán, representado por el BMZ, mantiene un diálogo en pie de igualdad con [países contraparte](#) sobre los fundamentos y sobre cuestiones actuales de la cooperación. Este diálogo político se desarrolla en general en forma de [negociaciones intergubernamentales](#), [consultas intergubernamentales](#) y conversaciones de trabajo. Su objetivo primordial es conseguir que ambas partes se pongan de acuerdo en los objetivos y en las áreas fundamentales de su [cooperación para el desarrollo](#).

A nivel multilateral, el Gobierno Federal alemán participa en el diálogo político entre los países contraparte y organizaciones internacionales tales como el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI).

8.2 Convenio / Canje de notas

Convenio básico, acuerdo intergubernamental, acuerdo de proyecto, convenio, canje de notas, canje de notas multiproyecto, canje de notas multiprograma, convenio multiproyecto, convenio multiprograma, canje de notas individual

En los acuerdos de derecho internacional sobre Cooperación Técnica suscritos entre el Gobierno del [país contraparte](#) respectivo y el Gobierno Federal alemán debe distinguirse entre dos niveles:

Las cuestiones fundamentales de la cooperación y los derechos y obligaciones de las partes, p. e. la condición de los expertos enviados, se conciertan en acuerdos – los denominados convenios básicos sobre Cooperación Técnica – que tienen en general una validez de varios años.

De ellos deben distinguirse los acuerdos que se conciertan en general una vez concluidas las [negociaciones intergubernamentales](#) o conversaciones de trabajo sobre la ejecución de los [proyectos/programas](#) de Cooperación Técnica convenidos en dichas negociaciones. Estos acuerdos – que con frecuencia se denominan acuerdos intergubernamentales – pueden adoptar la forma de un convenio o de un canje de notas. El convenio es un documento de contrato firmado solemnemente en una reunión conjunta por representantes responsables del Gobierno del país contraparte y representantes del Gobierno Federal alemán. En el canje de notas, el acuerdo se celebra por escrito entre ambos gobiernos, es decir, a través de un intercambio de notas.

En los convenios o canjes de notas se incluye una relación de todos los proyectos y programas acordados y se indica la contribución aportada en total por la parte alemana a tal fin. Por ese motivo, se los designa como convenios o canjes de notas multiproyecto o multiprograma.

Se emplean canjes de notas individuales cuando se realizan promesas de contribución fuera del ciclo regular (es decir, fuera de las negociaciones intergubernamentales), o cuando un país contraparte no ha aprobado (aún) la aplicación de los convenios multiproyecto o

multiprograma. A menudo, los canjes de notas individuales – en la versión detallada empleada hasta principios de 2003 – también se llaman acuerdos de proyecto.

8.3 Consultas intergubernamentales

Aparte de las [negociaciones intergubernamentales](#), el [diálogo político](#) entre el Gobierno Federal alemán y los [países contraparte](#) asume habitualmente la forma de consultas intergubernamentales. Las consultas sirven para preparar los temas de las negociaciones intergubernamentales y – a diferencia de lo que acontece en estas últimas – en las consultas no se celebran por regla general ningún acuerdo vinculante a nivel político o de derecho internacional. En el marco de las consultas se debaten los temas y [proyectos](#) a tratar en las negociaciones intergubernamentales.

La GTZ apoya al BMZ en la preparación de las consultas intergubernamentales y toma parte en ellas a invitación del mismo.

8.4 Negociaciones intergubernamentales

Negociaciones políticas entre el Gobierno Federal alemán y el Gobierno de un [país contraparte](#) sobre los objetivos y las áreas prioritarias de la [Cooperación para el desarrollo](#), así como también sobre cuestiones relativas a los proyectos. En general se llevan a cabo cada dos años y los temas a tratar suelen ser preparados en [consultas intergubernamentales](#). Las negociaciones y consultas intergubernamentales son el marco habitual en que el Gobierno Federal alemán sostiene el [diálogo político](#). Los resultados de las negociaciones intergubernamentales son registrados en un acta, cuyo contenido es vinculante desde el punto de vista del derecho internacional. Los aportes acordados constituyen el fundamento de los [créditos de compromisos](#) en el marco del presupuesto federal.

La GTZ apoya al BMZ en la preparación de las negociaciones intergubernamentales y toma parte en ellas a invitación del mismo.

8.5 Ayuda Memoria

En la preparación de nuevos proyectos y programas o de nuevas [fases de ejecución](#) en un [proyecto o programa](#) en curso, o en caso de modificaciones durante una fase de ejecución, la GTZ y su [organización contraparte](#) registran los resultados de las conversaciones de planificación en una Ayuda Memoria. Ésta sólo refleja las declaraciones de intención de ambas partes. De ella no se derivan obligaciones legales, y no vincula al BMZ en su toma de decisión a nivel político.

El término Ayuda Memoria es la traducción del término alemán "Ergebnisvermerk"; el término en inglés es "Agreed Minutes" y el francés "Aide Mémoire". No debe utilizarse el término "Memorandum of Understanding".

8.6 Nota verbal

Una nota es la forma habitual de comunicación por escrito en el intercambio diplomático. Si no está firmada, constituye una nota verbal. Por ejemplo, el Gobierno Federal alemán comunica el envío de expertos al [país contraparte](#) mediante una nota verbal.

8.7 Procedimiento estándar

Procedimiento estandarizado acordado entre el BMZ y la GTZ para la preparación de proyectos y programas de [Cooperación Técnica](#).

Un principio básico de este procedimiento es la separación de los ámbitos de tareas. El BMZ selecciona los proyectos y programas, y además fija las pautas con relación a los objetivos y el control de los resultados. La GTZ, por su parte, asume la competencia y la responsabilidad del examen del proyecto o programa propuesto y/o el asesoramiento a la organización contraparte en su concepción, así como también la planificación y ejecución del aporte alemán.

El procedimiento estándar suele aplicarse de manera análoga en operaciones para otros comitentes del [sector de utilidad pública](#).

8.8 Solicitud de fomento

Solicitud de proyecto

La [cooperación para el desarrollo](#) oficial funciona sobre la base del llamado "principio de solicitud", en virtud del cual sólo se consideran proyectos y programas a solicitud expresa del [país contraparte](#). El Gobierno de un país contraparte manifiesta formalmente, mediante una solicitud por escrito, su deseo de recibir ayuda de la República Federal de Alemania para un proyecto o programa de desarrollo.

Las solicitudes de fomento son remitidas a través de la representación diplomática alemana competente y el Ministerio Federal de Relaciones Exteriores alemán al BMZ, el cual decide sobre su aceptación o rechazo. Paralelamente, la Embajada alemana envía una copia de las solicitudes de fomento directamente al Kreditanstalt für Wiederaufbau o KfW (en el caso de proyectos de Cooperación Financiera), y a la GTZ (en el caso de proyectos de Cooperación Técnica).

8.9 Preselección

Las secciones regionales del BMZ eligen – entre las solicitudes de fomento o las ideas de proyectos que se les han presentado – aquellas que puedan ser dignas de consideración. En esta preselección se aplican los criterios del Gobierno Federal alemán en materia de política de desarrollo y criterios específicos con relación a los países contraparte (véase tb. [Estrategias de desarrollo por países](#), [documentos estratégicos sobre temas prioritarios](#)), y se toma en cuenta también el volumen de fondos disponible. La selección de los [proyectos y programas](#) se realiza por consenso entre el Gobierno Federal alemán y el Gobierno del [país contraparte](#). En general, para los proyectos y programas que entran seriamente en consideración, se solicita a la GTZ la presentación de una [apreciación breve](#).

8.10 Idoneidad del proyecto o programa

Conveniencia de realizar un examen

De acuerdo a los objetivos, aspectos prioritarios y criterios vigentes de política de desarrollo (véase tb. [Objetivos de la política de desarrollo del Gobierno Federal alemán](#), [establecimiento de prioridades en la cooperación para el desarrollo](#), [criterios de calidad de la Cooperación Técnica](#)), el BMZ decide si una propuesta de proyecto es en principio digna de

[fomento](#), y si es oportuno darle curso. Para formarse una primera idea sobre la idoneidad de un proyecto en la [preselección de proyectos](#), el BMZ puede solicitar el asesoramiento de la GTZ, p. e. mediante una [apreciación breve](#). Una función importante de las [misiones de preparación](#) de la GTZ es confirmar la idoneidad del proyecto o programa, o bien indicar factores que conduzcan a una valoración distinta. Esta cuestión es un tema substancial de la discusión conjunta del [informe de resultados](#) entre la GTZ y el BMZ.

8.11 **Apreciación breve**

Modalidad de asesoramiento que prestan, respectivamente, la GTZ y el KfW como [organizaciones del entorno del BMZ](#), en el marco del [procedimiento estándar](#). Consiste en una evaluación formal breve de una [solicitud de fomento](#) o de una idea para un proyecto. El BMZ puede solicitar varias veces una apreciación breve en el transcurso de la [fase de preparación](#) de un [proyecto o programa](#). La apreciación breve tiene siempre la misma estructura formal, en su mayor parte idéntica a la de la posterior [oferta de ejecución](#) según el [Marco para la gestión de contratos y de cooperación en la política de desarrollo](#) (AURA). La apreciación breve sirve de ayuda al BMZ para

- decidir si el proyecto o programa merece ser apoyado ([idoneidad del proyecto o programa](#)),
- determinar los puntos a aclarar en el [diálogo político](#),
- asignar el proyecto o programa a la Cooperación Técnica o la Cooperación Financiera, o bien al grupo de los [proyectos en cooperación](#).

Si no está totalmente claro si el proyecto debe ser apoyado en el marco de la Cooperación Técnica o de la Cooperación Financiera, o si parece probable que se ejecute como proyecto en cooperación, la GTZ y el KfW tienen que concertar entre sí la apreciación breve. En los casos en los que la asignación no ofrece dudas, se envía una copia de la apreciación breve a la otra organización para su conocimiento.

Sobre la base de una apreciación breve, el BMZ solicita a la GTZ sin formalidades la presentación de una [oferta de examen/ de preparación del proyecto \(oferta de servicios de preparación\)](#).

8.12 **Responsabilidad sobre el contrato y la cooperación**

El tipo y el alcance de la responsabilidad sobre el contrato y la cooperación se derivan en cada caso del contrato suscrito por la GTZ (véase [Oferta y contrato](#)) para la planificación y ejecución del aporte alemán a un [proyecto/programa](#) de Cooperación Técnica.

La responsabilidad sobre el contrato y la cooperación debe ser asumida conjuntamente por la GTZ y las contrapartes frente al BMZ en lo que se refiere al logro de los objetivos y [resultados](#) acordados. La GTZ asegura al comitente que es posible alcanzar los objetivos, aunque sin garantizarlo. La corresponsabilidad de la GTZ en relación con el logro de los objetivos significa que empeñará todas sus capacidades para lograr los objetivos acordados en el marco del papel que le fue asignado, no perderá de vista en ningún momento eventuales riesgos e informará a tiempo al comitente cuando el logro del objetivo con los medios a disposición parezca dudoso.

La responsabilidad sobre el contrato y la cooperación significa asimismo acordar con la contraparte las respectivas prestaciones de ambas partes para la ejecución de un proyecto, definir dichas prestaciones en un contrato de ejecución y asegurar el cumplimiento de las obligaciones para la GTZ que se derivan de ello.

La responsabilidad sobre el contrato y la cooperación abarca también la gestión de las medidas necesarias y de los recursos dispuestos para llevarlas a cabo. En esa tarea es

menester que la GTZ observe los propios principios de eficiencia y de aseguramiento de calidad.

8.13 Misión de preparación

Misión de estudio, examen del proyecto

Antes de elaborar la [oferta de ejecución](#), y en el marco de la preparación del proyecto o programa, la GTZ envía una misión de preparación al [país contraparte](#), después de recibir la orden correspondiente del BMZ.

Las misiones de preparación apuntan a mejorar el estado de información sobre la cooperación que se aspira a establecer y la capacidad de acción de los actores involucrados. Según el estado de preparación, las tareas de estas misiones abarcan desde el examen de una propuesta básicamente madura para un proyecto o programa hasta el asesoramiento de las contrapartes en el desarrollo de la concepción. En el primer caso, la misión de preparación es designada habitualmente como misión de estudio. Los resultados de la labor de la misión de preparación se documentan en un informe (de examen), sobre el que se basa a su vez el [informe de resultados](#) que la GTZ envía al BMZ.

8.14 Informe de resultados

En los proyectos y programas nuevos, la GTZ elabora un informe de resultados para el BMZ, con el fin de documentar los resultados de la [misión de preparación](#). Este informe no se ajusta a una estructura fija, pero contiene de forma concisa y comprensible todas las informaciones que permitirán al BMZ decidir sobre la [idoneidad](#) del [proyecto/programa](#). Las informaciones se refieren a los siguientes puntos:

- alternativas consideradas en un primer momento, pero luego descartadas;
- el transcurso y estado actual de la preparación;
- aspectos particulares de la situación *in situ*;
- las condiciones generales y riesgos;
- la concertación con otros instrumentos de la cooperación alemana para el desarrollo y con las actividades de otros donantes.

El BMZ y la GTZ debaten conjuntamente el informe de resultados. El BMZ documenta las resoluciones tomadas y, si el resultado es positivo, solicita por escrito a la GTZ la presentación de una [oferta de ejecución](#).

8.15 Oferta y contrato

Oferta de examen/ de preparación del proyecto, oferta de ejecución, oferta de modificación, oferta de preparación, oferta de ejecución, propuesta de trabajo

La GTZ efectúa sus prestaciones en el marco de los contratos suscritos con el BMZ y otros comitentes. La adjudicación de los contratos se basa en las ofertas presentadas por la GTZ. En las operaciones con el principal comitente (el BMZ), las ofertas se diferencian según se refieran a la preparación de un proyecto o programa, a la ejecución de la primera fase o a la ejecución de fases de continuación:

- Las ofertas para la preparación de proyectos y programas nuevos se denominan "ofertas de servicios de preparación". En la mayoría de los casos, la preparación de un proyecto

o programa nuevo se financia con recursos del [Fondo de Estudios y Expertos](#) para el país respectivo. De ser así, las ofertas son llamadas propuestas de trabajo.

- Las ofertas para la ejecución de un proyecto o programa se denominan "ofertas de ejecución". Según la terminología vigente, acordada entre el BMZ y la GTZ, estas ofertas se diferencian conceptualmente según se refieran a la primera fase de ejecución, a fases de continuación o a modificaciones de la concepción en el curso de una fase del proyecto. Las ofertas relativas a la primera fase de un proyecto se llaman ofertas de ejecución; las relativas a las fases de continuación, y las que se hacen necesarias por la modificación de la concepción de una fase en curso, reciben el nombre de ofertas de modificación.

[Marco para la gestión de contratos y de cooperación en la política de desarrollo](#)

Handreichung zur Erstellung von AURA-Angeboten an das BMZ; GTZ 2003.

8.16 Precio estimativo de la oferta y valor del contrato

Valor del contrato

Cuando presenta la oferta, la GTZ ofrece al BMZ efectuar sus prestaciones a un costo estimado, que se denomina precio estimativo de la oferta. Ese precio estimativo se deriva en general de la suma de fomento acordada entre el BMZ y el Gobierno del país contraparte. Para su cálculo, la GTZ elabora una [especificación de insumos](#) estimada para sus servicios y aportes materiales, y la cuantifica con costos estimados. Cuando el BMZ imparte la orden, se fija el valor de la misma, que en la mayoría de los casos será idéntico al precio estimativo de la oferta.

La GTZ debe informar al BMZ cuando cabe esperar que el valor del contrato se incremente en más de un 2% o en más de 25.000 euros. La totalidad de la liquidación se efectúa sobre la base de precios de reembolso de los costos incurridos, a los cuales se añade con fines de cálculo un beneficio acordado que no puede ser superior al 1% de la suma liquidada.

8.17 Especificación de insumos

En la especificación de insumos se detalla el tipo (calidad) y cantidad de los recursos requeridos para la realización de un proyecto o programa (personal, bienes de equipo, fondos, capacitación y perfeccionamiento). La especificación de insumos constituye la base para la cuantificación de los costos en el marco del [cálculo de costos \(estimación de costos\)](#) de una [oferta](#). La especificación de insumos y el cálculo de costos no son criterios de cumplimiento obligatorio para los contratos que fueron suscritos sobre la base de una oferta conforme al formato [AURA](#); en tal caso, el criterio vinculante es el valor máximo del contrato ([valor del contrato](#)).

8.18 Contrato de ejecución de proyectos y programas de Cooperación Técnica

Contrato de derecho privado suscrito entre el organismo ejecutor de un proyecto designado por el Gobierno del país contraparte y la GTZ, que concreta la cooperación para el proyecto o programa respectivo. Esta cooperación es acordada a nivel del derecho internacional por los gobiernos en [convenios/ canjes de notas](#).

8.19 Fondo de Estudios y Expertos

Se trata de contratos del BMZ en favor de países individuales o de agrupaciones regionales de países para fines generales, los mismos que recién se concretan en el marco de medidas individuales financiadas con cargo al fondo. Los Fondos de Estudios y Expertos son utilizados para:

- la preparación de [proyectos/programas](#) de CT;
- medidas a corto plazo no previstas, pero necesarias para apoyar un proyecto o programa en curso o ayudar a completar un proyecto tras la finalización de la cooperación;
- otros estudios, peritajes y obras (no destinados a la preparación o al acompañamiento de medidas de CT), incluyendo aquéllos que sirvan para fomentar el sector privado en los [países contraparte](#);
- otras medidas de CT de volumen reducido (por debajo de los 250.000 euros, como p. e. suministros de materiales), siempre y cuando la medida en cuestión no sea ejecutada como aporte alemán por derecho propio en razón de su volumen y autonomía, y que el [Acuerdo Intergubernamental](#) correspondiente no estipule ninguna limitación con respecto al Fondo.

8.20 Sistema de clasificación del CAD

El sistema de clasificación del CAD tiene por finalidad garantizar el seguimiento y permitir la comparación de los proyectos y programas financiados en el marco de la asistencia oficial para el desarrollo de los países miembros de la OCDE. Sobre la base del sistema de clasificación, se pretende medir hasta qué punto los países miembros han implementado los objetivos de la OCDE en materia de política de desarrollo. Además, se prevé que el sistema facilite una mejor coordinación entre los países miembros. El sistema de clasificación puede servir también de ayuda para la identificación de medidas según distintos criterios de política de desarrollo (p. e.: identificación de todos los proyectos y programas que apuntan específicamente a la igualdad entre los sexos).

El sistema de clasificación se refiere a las siguientes metas:

- Igualdad entre los sexos (Gender Equality)
- Protección del medio ambiente y de los recursos naturales, sostenibilidad ecológica (Environmental Sustainability)
- Desarrollo participativo y buena gestión de los asuntos públicos (Participatory Development and Good Governance)
- Reducción de la pobreza (Direct Assistance to Poor People)

Además, se distingue hasta qué punto el proyecto o programa se orienta hacia la meta respectiva:

- objetivo principal (principal objective),
- objetivo secundario (significant objective), o
- no orientada al objetivo (not targeted to the objective).

8.21 Código de áreas de fomento

Código CRS

El código de áreas de fomento o código CRS (por las siglas en inglés de "Creditor Reporting System" o "sistema de notificación de los países acreedores"), del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE),

es un código sectorial muy detallado para la clasificación temática de todos los proyectos y programas financiados en el marco de la asistencia oficial para el desarrollo de los países miembros de la OCDE.

8.22 Operaciones (Proyectos/programas)

De acuerdo a las [Pautas para la Cooperación Financiera y Técnica bilateral](#) con [países en desarrollo](#), el concepto alemán "Vorhaben" abarca [proyectos](#) individuales, [programas](#), [Fondos de Estudios y Expertos](#) y ayuda para la adquisición de mercancías. En la GTZ suele usarse como equivalente a "proyecto" o "programa".

Pautas para la Cooperación Financiera y Técnica bilateral con Países en Desarrollo; BMZ 1994, versión actualizada, agosto 1999.

8.23 Proyecto

Un proyecto es un conjunto de medidas delimitado desde el punto de vista funcional, geográfico, económico y temporal, con vistas a alcanzar determinados objetivos. En el caso de los proyectos de Cooperación Técnica, se trata en general de proyectos acordados en el marco de la cooperación entre el Gobierno alemán y el Gobierno de uno o varios [países contraparte](#), o de proyectos suprarregionales centrados en un tema prioritario ([proyectos sectoriales](#)).

8.23.1 Proyecto sectorial

[Proyecto](#) fomentado con fondos de una sección técnica del BMZ. Los proyectos sectoriales se suelen llevar a cabo en varias regiones, y están centrados en un tema prioritario (p. e., conservación de los bosques tropicales, lucha contra el SIDA). En general, su coordinación está a cargo del [Departamento de Planificación y Desarrollo \(P&D\)](#).

8.24 Fomento

Término global para designar el apoyo prestado por el Gobierno Federal alemán o por terceros a proyectos y programas de desarrollo.

[Fomento de proyectos](#), [fomento global](#)

8.24.1 Fomento de proyectos

Apoyo a [proyectos](#) específicos de acuerdo a las [Pautas para la Cooperación Financiera y Técnica bilateral](#).

8.24.2 Fomento global

Fase de cooperación, duración

Conjunto de todas las prestaciones previstas en el marco del aporte alemán a un [proyecto/programa](#). El fomento global a un proyecto o programa de larga duración se subdivide en distintas fases, llamadas fases de cooperación o de ejecución, que tienen en general una duración de dos a cuatro años. Para cada una de estas etapas de fomento, la GTZ suscribe un contrato específico con el BMZ, en el que se indican los objetivos acordados para la fase en cuestión y con la que se da a la GTZ el encargo de alcanzar estos objetivos mediante sus prestaciones.

8.25 Fases del proyecto

Etapas delimitadas desde el punto de vista temporal y temático del período de duración total del [proyecto](#) o [programa](#).

[Fase de preparación](#), [fase\(s\) de ejecución](#)

8.25.1 Fase de preparación

Período que transcurre desde la presentación de la solicitud hasta el inicio de la primera [fase de ejecución](#). En la fase de preparación se determina la [conveniencia de realizar un examen](#) de una [solicitud de proyecto](#). En caso de que el resultado sea positivo, la fase de preparación incluye el [examen del proyecto](#) o, dado el caso, otra modalidad para evaluar la idoneidad del proyecto, y la elaboración de una oferta en el marco del [procedimiento estándar](#).

8.25.2 Fase(s) de ejecución

Etapas de un [proyecto o programa](#) delimitadas en el tiempo, para las que la GTZ suscribe un contrato con el BMZ y en las que presta sus servicios para alcanzar el [objetivo de la fase](#) acordado, o los [objetivos de los componentes](#) convenidos para esa fase. Una fase de ejecución comprende habitualmente un período de dos a cuatro años. En el caso de los contratos según el formato [AURA](#), la duración de la [fase de fomento](#) no se acuerda de modo vinculante entre la GTZ y el BMZ.

8.26 Programa

El término "programa" se utiliza de manera muy dispar tanto a nivel nacional como internacional. Se distinguen diferentes tipos de programas en función de su diseño: [Programas internacionales](#), [programas de cooperación para el desarrollo](#) y [programas de Cooperación Técnica](#).

8.26.1 Programas de la Cooperación Técnica alemana

Las medidas de Cooperación Técnica pueden realizarse tanto en forma de proyectos como de programas. Las [Pautas del BMZ para la Cooperación Financiera y Técnica bilateral con países en desarrollo](#) contienen una delimitación y definición general de ambos términos, según la cual varios proyectos pueden ser agrupados en un programa en razón de sus aspectos comunes en el plano temático, organizativo o regional. Tanto los proyectos como los programas deben integrarse de la manera más coherente posible en la planificación general del [país contraparte](#).

La GTZ ha formulado algunas directrices para permitir el funcionamiento operativo de los programas de Cooperación Técnica:

Por principio, la GTZ está empeñada en reducir el número de las medidas, es decir, se procura pasar de proyectos individuales a programas de mayor envergadura. Sin embargo, sólo tiene sentido hacerlo si ello aporta un valor agregado en términos de la política de desarrollo y de la política de empresa. Concretamente, implica que con ello se aspira a:

- incrementar la eficacia desde el punto de vista de la política de desarrollo a través del aprovechamiento de efectos sinérgicos;
- aumentar los efectos estructurales a nivel político y social;
- mejorar el posicionamiento y la visibilidad del programa frente a otros donantes en el país contraparte;
- incrementar la eficiencia frente a proyectos individuales, mediante una mayor flexibilidad en la utilización de las denominadas modalidades de prestación de servicios (Modes of Delivery), es decir, de instrumentos, personal y otros recursos (p. e., integración más económica de [temas transectoriales](#)).

La formación de programas se basa en el principio de que los programas de Cooperación Técnica:

- constan de varios componentes que, desde el punto de vista estratégico, se orientan al objetivo común del programa;
- son más complejos que los proyectos;
- se caracterizan, en general, por la interrelación vertical de intervenciones a nivel micro, meso y macro y/o enfoques intersectoriales; la interconexión de programas en red a nivel suprasectorial crea posibilidades de interrelación horizontal;
- apuntan a la [diversificación de la estructura ejecutora](#), es decir, procuran incrementar la cooperación con instituciones y organizaciones de los sectores público y privado, así como de la sociedad civil;
- buscan lograr una estrecha cooperación con otras organizaciones donantes y del entorno del BMZ, tanto a nivel nacional como internacional, y – dado el caso – la integración en programas con financiamiento internacional (programas sectoriales de inversión, enfoques sectoriales (en inglés: Sector-Wide Approaches o SWAP), documentos de estrategia de lucha contra la pobreza (DELP; en inglés: Poverty Reduction Strategy Papers o PRSP).

Pautas para la Cooperación Financiera y Técnica bilateral con países en desarrollo; BMZ 1994; última actualización: BMZ Konzepte, N° 061, septiembre 1999, p. 6.

BMZ-TZ/FZ-Leitlinien „Handreichung zur Konzentration bei der Schwerpunktsetzung im Rahmen der Länderprogrammierung des BMZ“.

8.26.2 Programas de cooperación para el desarrollo

El BMZ busca intensificar cada vez más la formación de programas de cooperación para el desarrollo, caracterizados por la integración de la CT, la CF y otros instrumentos del entorno del BMZ. La correspondiente política está en vías de preparación.

8.26.3 Programas internacionales

No existe una definición unívoca del término "programas internacionales", que se utiliza con múltiples acepciones. Está previsto presentar en un futuro próximo una definición más clara del término para la cooperación alemana para el desarrollo.

La gama de programas internacionales abarca desde programas nacionales de desarrollo y ajuste estructural y programas sectoriales, hasta programas de seguridad alimentaria, de empleo, de ayuda de emergencia o de reconstrucción. También se denominan programas internacionales ciertas convenciones internacionales y fondos mundiales, que son en parte ejecutados directamente como programas o bien transformados en programas (p. e., el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), la Convención de Lucha contra la Desertificación, el Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB) o el Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria (GFATM)).

En general, los programas internacionales abordan los temas de [estrategias sectoriales](#) y nacionales de los [países contraparte](#). Se fundan en el principio del apoyo multilateral, coordinado con un programa de desarrollo diseñado por el país contraparte e implementado por éste bajo su responsabilidad. En este contexto, la institución contraparte cumple un papel de liderazgo en el proceso del programa y del financiamiento. Para llevar a cabo con éxito programas de esta índole, es necesario concertar y armonizar los mecanismos de administración y tramitación de las organizaciones donantes involucradas.

Actualmente el debate internacional se centra en programas sectoriales y en estrategias nacionales de reducción de la pobreza (Documentos de Estrategia de Lucha contra la Pobreza, DELP), que son financiados de manera creciente mediante la agrupación de recursos ("pooling") de varios donantes y del país contraparte. En el caso de los programas sectoriales (enfoques sectoriales, SWAP) que se financian proporcionalmente como programas sectoriales de inversión, la cooperación alemana para el desarrollo busca una participación en el marco del método de financiamiento llamado de "canasta de fondos" ("Basket Funding"), que ya no permite distinguir qué medidas financia cada donante.

De manera creciente se opta también por la vía de la ayuda presupuestaria directa, es decir, por el cofinanciamiento directo del presupuesto general o de un presupuesto sectorial. Esta forma de financiamiento plantea, en particular, elevadas exigencias al sistema financiero del país contraparte.

En general se aplican cinco criterios para evaluar los programas internacionales:

1. Política o estrategia (sectorial o multisectorial) amplia
2. Planificación de gastos anual y a mediano plazo
3. Compatibilidad con el marco macroeconómico
4. Conducción a cargo del Gobierno del país contraparte
5. Coordinación de los donantes y armonización de los procedimientos

Die deutsche Technische Zusammenarbeit in Internationalen Programmen; GTZ-Argumentationsleitfaden, febrero 2002.

Documento orientativo del BMZ (sección 300, 30 de noviembre de 2001) para la participación en financiaciones conjuntas con otros donantes en el marco de la cooperación para el desarrollo orientada hacia programas.

8.27 Gestión de contratos y de cooperación

Gestión del Ciclo del Proyecto, PCM

La política de la GTZ para la gestión de contratos y de cooperación, introducida en septiembre de 2003, abarca la orientación básica de la empresa en relación con la gestión de contratos y de cooperación, indicaciones para su puesta en práctica y una serie de instrumentos sobre las áreas temáticas

- orientación hacia los efectos
- responsabilidad/cooperación y [apropiamiento](#)
- niveles de intervención, modos de prestación y eficiencia económica
- planificación y conducción así como
- gestión de calidad

Con ello, la dirección de la empresa proporciona al personal de todos los ámbitos de operaciones una orientación común para su trabajo, con el objetivo de aumentar la efectividad y eficiencia. Esta concepción substituye las orientaciones de la Gestión del Ciclo del Proyecto (PCM). La "[Planificación de Proyectos orientada a objetivos](#)" (ZOPP) deja de ser un instrumento obligatorio de planificación, sino que pasa a ser sólo uno de varios enfoques de planificación posibles.

Política de la GTZ para la gestión de contratos y de cooperación, GTZ 2003.

Indicaciones para la implementación de la Política de la GTZ, GTZ 2003.

8.28 Marco para la gestión de contratos y de cooperación de la política de desarrollo (AURA)

AURA, oferta AURA, oferta

Denominación de un nuevo formato acordado en septiembre de 2002 entre el BMZ y la GTZ para las ofertas presentadas por la GTZ al BMZ (véase tb. [Oferta y contrato](#)). El concepto se emplea, igualmente, para designar la reforma del procedimiento de contratos vinculada a la introducción del nuevo formato. La reforma tenía por objetivos:

- simplificar el procedimiento,
- establecer una separación más nítida entre la conducción política de la Cooperación Técnica a cargo del BMZ como nivel responsable de la política de desarrollo, y la ejecución de la Cooperación Técnica a cargo de la GTZ,
- orientar más claramente el contenido de la oferta hacia el logro de los objetivos acordados,
- reemplazar la [especificación de insumos](#) como criterio vinculante, con la consiguiente ampliación del margen para la conducción orientada a efectos de los proyectos y programas.

La oferta AURA consta de cuatro elementos:

1. [Descripción breve](#)
2. [Elementos obligatorios](#)
3. [Informaciones esenciales](#)
4. Otras informaciones ([estimación de costos y planificación de la salida de fondos](#))

8.28.1 Oferta AURA: Descripción breve

Descripción breve

Primera parte de la oferta [AURA](#): resume todos sus aspectos importantes, presentados de manera accesible en una página de texto corrido como máximo. Deben describirse, entre otras cosas, los antecedentes, los objetivos, el aporte alemán, así como la eficacia y trascendencia del proyecto o programa. La descripción breve contiene, además, informaciones sobre la duración y los costos.

La descripción breve se antepone a los documentos oficiales importantes de un proyecto o programa, tales como las ofertas e [informes de avance](#), a fin de ofrecer a los involucrados en la GTZ y el BMZ una visión de conjunto fácilmente comprensible de los parámetros importantes del proyecto o programa en cuestión.

Handreichung zur Erstellung von AURA-Angeboten an das BMZ; GTZ 2003.

8.28.2 Oferta AURA: Elementos obligatorios

Segunda parte de la oferta [AURA](#): describe los siete elementos que sólo pueden ser modificados de común acuerdo por el BMZ y la GTZ:

- Objetivo general e indicadores
- [Objetivo de la fase](#) e indicadores (en caso de programas: indicadores vinculados a la fase y componentes del programa)
- [Grupos destinatarios](#) e [intermediarios](#)
- Valor del contrato
- Institución responsable a nivel político
- Cooperaciones acordadas
- [Declaración](#) de la GTZ

Handreichung zur Erstellung von AURA-Angeboten an das BMZ; GTZ 2003.

8.28.3 Oferta AURA: Informaciones esenciales

Tercera parte de la oferta [AURA](#): describe los elementos de planificación que requiere el BMZ como comitente para decidir si efectúa o no la inversión. Sin embargo, éstos no son de carácter vinculante, es decir, la GTZ los puede ajustar de forma autónoma y sin la aprobación del BMZ. Entre las informaciones esenciales figuran la descripción de los antecedentes; la relación con las estrategias de desarrollo de la [contraparte](#), con la estrategia de desarrollo para el país ([estrategia de desarrollo por países](#)) y con los [documentos estratégicos sobre temas prioritarios](#), así como con cooperaciones bilaterales anteriores; la interacción con otras medidas de desarrollo; el enfoque metodológico y los componentes de fomento, y por último los [efectos](#) esperados y riesgos importantes.

Handreichung zur Erstellung von AURA-Angeboten an das BMZ; GTZ 2003.

8.28.4 Oferta AURA: Estimación de costos y planificación de la salida de fondos

Planificación de la salida de fondos

Cuarta parte de la oferta [AURA](#): informa al BMZ sobre la composición del [precio estimativo de la oferta](#) en base a las cinco categorías siguientes: personal, costos materiales, financiamientos, otros costos y costos generales. Además proporciona información sobre la transferencia de fondos planificada para el primer año de ejecución. La estimación de los costos se obtiene mediante un cálculo ([cálculo de costos](#)) basado en la [especificación de insumos](#). El cálculo se elabora con ayuda de un sistema calculatorio propio de la GTZ. Sin embargo, la estimación de los costos y la planificación de la transferencia de fondos no son de carácter vinculante frente al BMZ, es decir, la GTZ los puede ajustar de forma autónoma y sin la aprobación del BMZ.

Handreichung zur Erstellung von AURA-Angeboten an das BMZ; GTZ 2003.

8.28.5 Oferta AURA: Objetivo general

En las ofertas según el formato [AURA](#) se define un objetivo general que será válido para toda la duración del proyecto o programa. Dependiendo de la situación específica, puede referirse a temas tan diversos como cambios de comportamiento, la mejora de la situación de vida o el desarrollo de capacidades. Es importante que el objetivo general no describa meramente una prestación realizada en el marco del proyecto o programa, o el aprovechamiento que se haga de ella. Debe expresar, más bien, el beneficio directo que se deriva de las prestaciones del proyecto o programa. "Directo" significa que el beneficio producido está en relación inmediata y comprobable con las prestaciones del proyecto o programa.

El objetivo general puede ser definido a diferentes niveles. Si se trata de proyectos y programas con cadenas de efectos muy largas, posiblemente tenga poco sentido definir un objetivo general a nivel de los [beneficiarios finales](#), dada la imposibilidad de separar a dicho nivel los efectos del proyecto o programa de otros factores de influencia y, por consiguiente, de asignarlos inequívocamente a éste. En tal caso, se debería describir el objetivo general y sus indicadores, p. e. a nivel de los intermediarios, así como describir los efectos esperados sobre los grupos destinatarios en cadenas plausibles de efectos.

El objetivo general debe ser precisado mediante [indicadores](#) que expresen los factores que permitirán observar o medir el cambio que se procura alcanzar. Los indicadores para el objetivo general se refieren siempre a la duración total del proyecto o programa. En la mayoría de los casos, no es ni posible ni razonable definir ya al comienzo del proyecto o programa los valores de los indicadores para el objetivo general. Ello se hará en el curso de la ejecución, a más tardar cuando se presenta la oferta para la última fase.

Handreichung zur Erstellung von AURA-Angeboten an das BMZ; GTZ 2003.

8.28.6 Oferta AURA: Objetivo de la fase

Objetivo del componente

En las ofertas [AURA](#), el objetivo de la fase describe el efecto del proyecto que se pretende lograr hasta el final de la [fase de ejecución](#) ofertada o encomendada. Si se trata de un

programa, los objetivos de los componentes – válidos en cada caso para la fase en curso – se formulan de manera análoga al objetivo de la fase.

El objetivo de la fase y el objetivo general no siempre deben estar inscritos en el mismo nivel. Es posible que el objetivo general sea definido a nivel de los [grupos destinatarios](#), mientras que el objetivo de la fase (o bien el de uno o varios componentes) sea formulado al nivel de los [intermediarios](#).

De modo similar al objetivo general, el objetivo de la fase debe describir el beneficio directo que se deriva de las prestaciones del programa o proyecto para los intermediarios y/o grupos destinatarios. Sin embargo, si tal beneficio se produce sólo en una fase posterior, el objetivo de la fase también puede describir el aprovechamiento de las prestaciones del proyecto o programa, aunque no debería consistir en la descripción de dichos aportes en sí. Los objetivos de las fases o componentes deben ser especificados mediante indicadores y sus valores, que deben referirse siempre al final de la fase ofertada.

Handreichung zur Erstellung von AURA-Angeboten an das BMZ; GTZ 2003.

8.28.7 Oferta AURA: Declaración de la GTZ

Documento incluido en una oferta [AURA](#), mediante el cual la GTZ asegura al BMZ "que las pautas específicas contenidas en las [estrategias de desarrollo por países](#) y los [documentos estratégicos sobre temas prioritarios](#), así como en las [estrategias sectoriales](#) y [estrategias suprasectoriales](#) de carácter vinculante del BMZ, fueron cumplidas en la planificación y serán cumplidas en la ejecución del proyecto o programa".

8.29 Funciones de gestión

Hacerse cargo de la gestión significa orientar un proceso social (como p. e. la preparación y ejecución de un [proyecto](#)) hacia sus objetivos. Las principales funciones de gestión en el ámbito de actividades de la GTZ son: concertar los objetivos, planificar, decidir, organizar, conducir, informar y controlar.

Las llamadas funciones de gestión – y las tareas que de ellas se derivan – están vinculadas entre sí. Por ello adquiere gran importancia la comunicación interna de la empresa. Las funciones de gestión no se desempeñan sólo una vez en un momento determinado, sino que se ejercen repetidamente en el transcurso de un proyecto.

8.30 Gestión sistémica

Gestión de sistemas

Identificación y coordinación de la acción de distintas instituciones sociales, en principio independientes unas de otras, cada una de las cuales actúa sobre la base de su propia legitimidad y su propio mandato. Hoy en día, la [Cooperación Técnica](#) es entendida cada vez más como gestión de sistemas complejos y moderación de procesos.

Para la Cooperación Técnica, la gestión sistémica implica:

- cooperación con diversas instituciones y [organizaciones ejecutoras](#) gubernamentales y no gubernamentales, y su interconexión en redes;
- agrupación de los aportes de distintos sectores en [programas](#) suprasectoriales, en lugar de la ejecución de proyectos aislados;

- interconexión de contribuciones a diferentes niveles, p. e. a nivel nacional (macro), a nivel de las instituciones (meso) y a nivel de los sujetos económicos individuales, es decir las empresas y hogares (el denominado enfoque multinivel);
- cooperación con distintas organizaciones donantes y su coordinación.

Además, comprende también identificar e interconectar diferentes fuentes de conocimientos en los institutos científicos y de investigación, así como en empresas consultoras privadas alemanas, internacionales y locales.

Todo esto se lleva a cabo en un proceso, en cuyo transcurso es necesario actualizar lo acordado sobre el procedimiento a seguir ([planificación](#)) de acuerdo con la retroalimentación proporcionada por los involucrados y los resultados de su labor, incluyendo los efectos de dichos resultados.

8.31 Planificación

Enfoque de planificación, planificación estratégica, planificación operativa

La planificación es un proceso en el cual los involucrados de un proyecto o programa aclaran sus posiciones y se ponen de acuerdo, con miras a cambiar algo juntos. Los planes son concepciones dirigidas al futuro, en las cuales se describe la vía que en un momento dado parece ser la más apropiada para alcanzar un objetivo. Sirven a los involucrados para documentar un acuerdo sobre una acción conjunta dirigida a lograr objetivos, y posibilitan un empleo racional de recursos escasos. Sin embargo, la planificación no debe restringir a los involucrados en su acción orientada a objetivos de tal manera que se desaprovechen posibilidades de proceder de manera flexible para alcanzar la meta prevista.

Se distinguen dos tipos de planificación: En la planificación estratégica se acuerdan objetivos y se formulan hipótesis de desarrollo (cadenas supuestas de prestaciones y efectos) para alcanzar los objetivos, mientras que en la [planificación operativa](#) se acuerdan medidas concretas y la utilización de recursos entre los involucrados (¿quién hace qué cosa, cuándo y cómo la hace y con qué recursos?).

A partir de la toma de conciencia de los límites de lo planificable, se deduce que hay que determinar con realismo los plazos y el grado de detalle de los planes. El carácter fundamentalmente inseguro de la anticipación mental de un proceso en evolución no significa que la planificación sea prescindible, sino que es necesario abordarla con sensibilidad y de manera adaptada a cada situación. Cada proceso de planificación exige acordar también cómo se pueden modificar los acuerdos concertados, si una modificación de las circunstancias o nuevos conocimientos lo hiciesen necesario.

La GTZ otorga suma importancia al carácter de proceso y a los aspectos comunicativos de la planificación.

8.32 Métodos de planificación

Hoy la GTZ no prescribe métodos de planificación de aplicación obligatoria, ya que éstos deben ser seleccionados y combinados en función de la situación respectiva y de las condiciones socioculturales del caso. Para ello, la GTZ pone a disposición una "caja de herramientas para la gestión de contratos y de cooperación", en la que se describen métodos innovadores y de probada eficacia de análisis, comunicación y planificación.

Caja de herramientas "Toolbox für das Auftragsmanagement der GTZ" (en la Intranet de la GTZ).

8.33 Planificación de proyectos orientada a objetivos

ZOPP

En la década de los ochenta, la GTZ desarrolló e introdujo el sistema de planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP), un enfoque de planificación derivado de la "gestión por objetivos" ("management by objectives"). En un primer momento comprendía diversos métodos de comunicación (talleres, moderación, visualización) y de [planificación \(análisis de los involucrados](#), de problemas y de objetivos, matriz de planificación del proyecto). En la década de los noventa se flexibilizó el conjunto de métodos empleados. La metodología ZOPP fue definida como forma de entender la calidad de la planificación, manteniéndose los principios de comunicación. Ello se basó en una forma de [planificación](#) participativa, transparente y orientada a las necesidades de las [contrapartes](#) y [grupos destinatarios](#), así como en un enfoque del [proyecto](#) o programa como proceso, según el cual los elementos principales del mismo son elaborados paso a paso y en equipo, junto con los afectados, y documentados de forma fácil de reconstruir.

La aplicación de ZOPP como enfoque o concepto de planificación ya no es obligatoria para los contratos de la GTZ. No obstante, se recomienda aplicar los principios y elementos de ZOPP, según las exigencias del caso.

[Análisis de la situación](#), [matriz de planificación del proyecto \(MPP\)](#), [objetivo superior](#), [objetivo de desarrollo](#), [objetivo del proyecto](#), [resultados](#), [supuestos](#), [indicadores](#), [planificación operativa](#), [planificación del trabajo](#)

Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP). Orientaciones para la planificación de proyectos y programas nuevos y en curso. GTZ, 1997.

Caja de herramientas "Toolbox für das Auftragsmanagement der GTZ" (en la Intranet de la GTZ).

8.33.1 Análisis de la situación

Análisis de la situación que subyace al [proyecto/programa](#) de la Cooperación Técnica. Abarca un [análisis de los involucrados](#), un análisis de los problemas y un análisis del entorno del proyecto. El orden en que se examinan estos distintos elementos de la situación se decide en cada caso según resulte practicable.

El análisis de la situación se centra en los factores de influencia relevantes en una situación determinada. Es muy importante adoptar la perspectiva de los directamente [afectados](#) e involucrados. El grado en que éstos son conscientes de los problemas y están motivados para buscar soluciones depende, en cada caso, de la presión que ejerzan los problemas sobre ellos. También el potencial y la visión del futuro de cada individuo constituyen un motor muy eficaz para inducir cambios. Además, resulta decisivo identificar cuáles son los factores del entorno que influyen sobre los procesos de contribución, y los efectos que se esperan del proyecto o programa.

Caja de herramientas "Toolbox für das Auftragsmanagement der GTZ" (en la Intranet de la GTZ).

8.33.2 Análisis de los involucrados

El análisis de los involucrados es parte integral del [análisis de la situación](#). Investiga a los actores más importantes en el marco del [proyecto/programa](#), sus intereses, sus objetivos y sus relaciones recíprocas. Apunta a poner de manifiesto la realidad social y las relaciones de poder en el lugar del proyecto. Los actores importantes no son sólo los grupos y organizaciones que se benefician con un proyecto o programa, sino también quienes sean eventualmente [afectados](#) en sentido negativo.

8.33.3 Matriz de planificación del proyecto

MPP

Matriz en la cual se documentan los [resultados](#) de la [planificación de un proyecto orientada a objetivos \(ZOPP\)](#). Las 16 casillas contienen la estructura de objetivos, las prestaciones de un proyecto o programa (resultados, actividades importantes y los recursos para su ejecución), supuestos e indicadores. Además, la MPP pone de manifiesto la relación lógica de estos elementos entre sí.

En razón del gran número de posibilidades de aplicación, la MPP (también conocida como "logical framework" o "marco lógico") es utilizada por muchas de las organizaciones que actúan en la [cooperación para el desarrollo](#).

Desde que se introdujo el formato [AURA](#), la aplicación de la MPP en la forma aquí descrita ya no es obligatoria. Sin embargo, la forma de proceder en la que se fundamenta – a saber, la de describir conjuntamente con las contrapartes las cadenas de efectos supuestos (o estructuras de efectos más complejas), incluyendo los indicadores, y de analizar los riesgos para el logro de los objetivos –, sigue siendo necesaria para todos los proyectos y programas de Cooperación Técnica de la GTZ.

Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP). Orientaciones para la planificación de proyectos y programas nuevos y en curso. GTZ, 1997.

8.33.4 Objetivo superior

Término usado en la [matriz de planificación del proyecto \(MPP\)](#). La MPP ya no es de aplicación obligatoria en los proyectos y programas ofertados y encomendados según el formato [AURA](#); sin embargo, continúa siendo una referencia importante para muchos proyectos y programas.

El objetivo superior describe el objetivo que sirve de guía para la política de desarrollo del [país contraparte](#) y del BMZ, y al cual se dirige un [proyecto](#). El objetivo superior concierta los diversos proyectos individuales con los objetivos de política de desarrollo del país contraparte y del BMZ.

Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP). Orientaciones para la planificación de proyectos y programas nuevos y en curso. GTZ, 1997.

8.33.5 Objetivo de desarrollo

Término usado en la [matriz de planificación del proyecto \(MPP\)](#). La MPP ya no es de aplicación obligatoria en los proyectos y programas ofertados y encomendados según el

formato AURA; sin embargo, continúa siendo una referencia importante para muchos proyectos y programas.

El objetivo de desarrollo describe el cambio deseado por los propios [grupos destinatarios](#) del [proyecto](#), es decir, las personas hacia las que se dirige el proyecto. El objetivo de desarrollo tiene que corresponder a las aspiraciones e intenciones (lo que "quieren" los grupos destinatarios), y orientarse hacia sus capacidades (lo que "pueden"). El factor decisivo para la [sostenibilidad](#) de los procesos de desarrollo está constituido por las posibilidades reales (lo que "les es dado hacer"), definidas por las condiciones marco respectivas.

En las [ofertas](#) al BMZ, la GTZ no expone por separado el objetivo de desarrollo, dado que las informaciones sobre los grupos destinatarios ya están contenidas en los puntos respectivos de la oferta.

Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP). Orientaciones para la planificación de proyectos y programas nuevos y en curso. GTZ, 1997.

8.33.6 Objetivo del proyecto

Término usado en la [matriz de planificación del proyecto \(MPP\)](#). La MPP ya no es de aplicación obligatoria en los proyectos y programas ofertados y encomendados según el formato [AURA](#); sin embargo, continúa siendo una referencia importante para muchos proyectos y programas.

El objetivo del proyecto formula los cambios que se aspira a implementar a nivel de los [grupos destinatarios](#) y los [intermediarios](#) mediante el proyecto. Para lograr el objetivo del proyecto, hay que alcanzar los [resultados](#) acordados en la [planificación](#).

En el proceso de planificación, el objetivo del proyecto es descrito conjuntamente por la parte alemana y la contraparte, para ser expuesto luego en las [ofertas](#) de la GTZ al BMZ.

Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP). Orientaciones para la planificación de proyectos y programas nuevos y en curso. GTZ, 1997.

8.33.7 Resultados

Término usado en la [matriz de planificación del proyecto \(MPP\)](#). La MPP ya no es de aplicación obligatoria en los proyectos y programas ofertados y encomendados según el formato [AURA](#); sin embargo, continúa siendo una referencia importante para muchos proyectos y programas.

El término "resultados" designa en la MPP los productos y servicios que aportan las organizaciones que ejecutan un [proyecto](#), a fin de que puedan producirse los cambios a los que aspiran los [grupos destinatarios](#) ([objetivo del proyecto](#)). Los resultados son lo que puede producir la gerencia del proyecto, asumiendo la responsabilidad respectiva.

Dado que el término "resultados" tiene en el debate internacional una acepción distinta de la definición anterior (palabra clave: "orientación hacia efectos"), se recomienda usar en el futuro el término "prestaciones del proyecto", en vez de hablar de "resultados".

Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP). Orientaciones para la planificación de proyectos y programas nuevos y en curso. GTZ, 1997.

8.33.8 Supuestos

Término usado en la [matriz de planificación del proyecto \(MPP\)](#). La aplicación de la MPP ya no es obligatoria en los proyectos y programas ofertados y encomendados según el formato [AURA](#); sin embargo, continúa siendo una referencia importante para muchos proyectos y programas.

El término "supuestos" designa factores externos que tienen que darse para que un [proyecto](#) tenga sentido y pueda implementarse con posibilidades reales de alcanzar sus objetivos. La gerencia del proyecto debe controlar continuamente la evolución de estos factores. Dado el caso, habrá que adaptar la concepción de proyecto si los supuestos no se cumplen; en circunstancias extremas se tendrá que detener el proyecto.

En las ofertas al BMZ según el formato [AURA](#), los factores externos que pueden influir negativamente en el logro del objetivo no son definidos como supuestos, sino como riesgos. Por tal motivo, deberá irse reemplazando sucesivamente en la GTZ el término "supuestos" por el de "riesgos".

Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP). Orientaciones para la planificación de proyectos y programas nuevos y en curso. GTZ, 1997.

8.33.9 Indicadores

Parámetros utilizados para representar un asunto determinado, no medible y a menudo complejo. Los indicadores describen los factores que permiten observar o medir si se produce el cambio previsto. Pueden ser de carácter cuantitativo o cualitativo.

Para poder evaluar el logro de un objetivo con ayuda de un indicador se necesitan valores para el mismo. Estos valores definen el horizonte de expectativas que deben cumplirse para dar por logrado el objetivo. El valor de un indicador puede ser de carácter cuantitativo o cualitativo; en este último caso consiste en un criterio de calidad objetivamente verificable.

Wirkungsorientiertes Monitoring; folleto de la GTZ (disponible a partir del tercer trimestre de 2003).

8.33.10 Planificación operativa

Planificación detallada en el marco de la planificación global de un [proyecto/programa](#), documentada en un plan de operaciones. El plan de operaciones abarca un período de tiempo previsible y sirve de complemento a la [matriz de planificación del proyecto](#). En él se conciertan acuerdos importantes respecto de la cooperación concreta, con el objeto de facilitar una forma de proceder coordinada y dirigida al objetivo común.

La planificación operativa comprende, en general:

- acuerdos sobre la estructura de decisión y de comunicación,
- las actividades de la ejecución y su sucesión temporal,
- resultados intermedios importantes ("hitos"),
- las responsabilidades,
- la asignación de recursos humanos, materiales y financieros.

Del plan de operaciones pueden deducirse, en caso necesario, otros planes de trabajo más detallados (p. e., para un mes o un trimestre).

8.33.11 Plan de trabajo

Planificación detallada basada en el [plan de operaciones](#), que abarca los diversos pasos de la ejecución del proyecto. Estructura las actividades de forma aun más diferenciada, haciendo referencia – dado el caso – a plazos, contenidos y personas. La conveniencia de elaborar o no un plan de trabajo más allá del plan de operaciones se deja a criterio de los involucrados. El plan de trabajo resulta aconsejable en proyectos y programas complejos, en los cuales una planificación detallada puede ser útil para ayudar a los involucrados y a la gerencia del proyecto en la conducción de paquetes de tareas.

8.34 Análisis de grupos destinatarios

Enfoque metodológico para registrar la forma en que los [grupos destinatarios](#) (beneficiarios finales) – en general heterogéneos – conciben los problemas y el tipo de cambio que desean, así como las limitaciones a las que se ve sujeta su acción, para facilitar así la [orientación hacia los grupos destinatarios](#) de un [proyecto/programa](#). El análisis de grupos destinatarios es necesario para evaluar la situación de partida de un proyecto o programa, pero no se limita de manera alguna a la etapa de su preparación.

El análisis de grupos destinatarios no reemplaza la participación activa de los grupos destinatarios en la toma de decisiones. No obstante, ofrece información relevante para asegurar una forma de proceder orientada hacia la participación, y una consideración diferenciada de los grupos destinatarios según aspectos sociales y de género. Según el grado de información, el momento y el tipo de proyecto, el análisis de grupos destinatarios puede efectuarse ya sea en forma de estudio cualitativo independiente, basado en el diálogo y en la observación participativa, ya sea como parte integrante del [análisis de la situación](#) y/o del [análisis de los involucrados](#).

Estrategia suprasectorial: Cooperación participativa para el desarrollo, BMZ 1999.

Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP). Orientaciones para la planificación de proyectos y programas nuevos y en curso. GTZ, 1997.

8.35 Diagnóstico rural participativo (DRP)

Enfoque participativo de desarrollo centrado en la autodeterminación y la movilización de grupos locales, que apunta a lograr que los grupos marginados tomen parte en las iniciativas de desarrollo locales y expresen su punto de vista con igualdad de derechos. El DRP procura incitar y facultar a grupos locales a determinar cuáles son los obstáculos y oportunidades de desarrollo que enfrentan, a definir objetivos comunes y a actuar para alcanzarlos. Esto distingue al DRP de su antecesor, el diagnóstico rural rápido (DRR). Mientras en el DRR un equipo interdisciplinario de expertos registra y analiza rápidamente las informaciones relevantes para la acción, en el DRP son los propios involucrados locales los que – en el caso ideal – asumen el análisis, la [planificación](#) y la gestión de la ejecución de medidas.

El DRP recurre a un gran número de técnicas y métodos cualitativos e interactivos de análisis y planificación, que ayudan a los grupos involucrados a aprender mediante el diálogo. En este enfoque, los colaboradores de las organizaciones externas asumen funciones de apoyo y acompañamiento de los procesos: por un lado, ayudan a los involucrados a desarrollar las capacidades y actitudes requeridas para lograr el [objetivo del](#)

[proyecto](#), y por otro, contribuyen a crear condiciones institucionales que permitan prestar servicios de apoyo flexibles, orientados hacia los procesos.

A pesar de haber surgido y haber sido puestos a prueba en el ámbito rural, los principios fundamentales y métodos del DRP se aplican crecientemente también en el ámbito urbano e institucional (diagnóstico urbano participativo, diagnóstico organizacional participativo).

Schönhuth, M./Kievelitz, U.: Participatory Learning Approaches. Rapid Rural Appraisal. Participatory Appraisal. An introductory guide; GTZ 1994.

8.36 Asesoramiento organizacional

El asesoramiento organizacional abarca una amplia gama de medidas mediante las cuales se fortalece el rendimiento de organizaciones individuales o de redes de organizaciones. A estos efectos, el asesor organizacional y el sistema al que asesora diseñan conjuntamente un proceso de cambio estructurado y orientado a objetivos. Luego, el asesor se encarga de asegurar la comunicación expedita con todos los involucrados, la transparencia del proceso y el mantenimiento de la energía de cambio. Además de asesorar en el proceso de cambio, aporta conocimientos especializados, p. e. para la elaboración de estrategias o la reorganización de la estructura y de los procesos de trabajo, así como de los procesos operativos.

[Desarrollo organizacional](#), [gestión de cambio](#)

8.37 Desarrollo organizacional

Término que designa un proceso de cambio de organizaciones y redes de organizaciones, que tiene por objetivo elevar su eficiencia. El proceso de cambio abarca las estructuras, los procesos y las personas que trabajan en la organización. Es importante que los cambios se lleven a cabo de tal modo que los colaboradores puedan aportar activamente sus potenciales al proceso y asuman los resultados de la reorganización. Los motivos para iniciar procesos de desarrollo organizacional pueden ser, p. e., nuevos requerimientos de los clientes, la modificación del entorno de la organización, la introducción de nuevas tecnologías o la necesidad de racionalizar los procesos.

[Asesoramiento organizacional](#), [gestión de cambio](#)

8.38 Gestión de cambio

Término usado para caracterizar una prestación típica de los [proyectos](#) y programas de Cooperación Técnica. La gestión de cambio apunta al desarrollo sostenible de la capacidad de individuos y grupos, instituciones, organizaciones, redes de organizaciones y sociedades. En este caso, el asesor de CT (Cooperación Técnica) desempeña habitualmente al menos tres roles diferentes: asume, a la vez, las funciones de asesor técnico, de asesor en el proceso de cambio y de encargado de la gestión de los recursos del aporte alemán del proyecto o programa. Un desafío importante que se le plantea como encargado de la gestión de cambio es configurar estos roles de forma transparente. Le compete, igualmente, definir una y otra vez las responsabilidades por el avance orientado a objetivos del proceso de cambio, en forma conjunta con la contraparte, y promover que ésta vaya asumiendo cada vez más responsabilidad en dicho proceso. La calidad del diseño del proceso está

considerada como un indicador importante de la [sostenibilidad](#) de los cambios logrados. Se han definido criterios de calidad pertinentes a estos efectos en las "Directivas técnicas para la gestión de cambio en procesos de asesoramiento de la GTZ".

[Asesoramiento organizacional](#), [desarrollo organizacional](#)

Directivas técnicas para la gestión de cambio en procesos de asesoramiento de la GTZ.

8.39 Servicios de apoyo ("backstopping")

Apoyo en el sentido de acompañamiento a nivel técnico y en materia de concepción. En las licitaciones, los comitentes con frecuencia valoran la idoneidad de una organización que se presenta a concurso – entre otras cosas – por su capacidad de proporcionar esos servicios de apoyo. La estructura de los servicios de apoyo de la GTZ está compuesta por los [asesores principales](#) *in situ* y por el [Departamento de Planificación y Desarrollo](#) en la Central.

8.40 Fondos restantes

Las sumas no utilizadas del contrato (diferencia entre el [precio estimativo de la oferta](#) y los costos liquidables, incl. beneficios calculados y, dado el caso, el IVA correspondiente), tras el cumplimiento o la cancelación de la misma. Sólo el Ministro Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) puede disponer sobre estos fondos. La GTZ únicamente puede emplear estos fondos sobre la base de un acuerdo por escrito con el BMZ.

8.41 Cofinanciación

Financiación paralela, financiación combinada, medida de la GTZ (parcialmente) financiada por terceros

El término cofinanciación se emplea para designar todos aquellos casos en que terceros ponen a disposición fondos complementarios para una medida que la GTZ ejecuta para el BMZ o como medida autofinanciada. "Terceros" en el sentido de la cofinanciación pueden ser organizaciones bi o multilaterales, pero también fundaciones o empresas privadas. Existen tres formas de cofinanciaciones. El criterio de diferenciación es el respectivo contrato entre la GTZ y el cofinanciador:

1. Financiación paralela

- Se trata de una financiación paralela cuando existe una obligación de contraprestación de la GTZ con respecto al tercero (contrato entre la GTZ y el cofinanciador) y
- las medidas que financia el tercero pueden ser separadas claramente del proyecto del BMZ en cuanto se refiere a prestaciones y costos.

La financiación paralela es asignada por razones impositivas al sector IS. Sin embargo, si la GTZ cierra con un cofinanciador un contrato cuyos costos y prestaciones no puedan ser separados del contrato del BMZ, también éste debe ser asignado al sector IS, con los correspondientes efectos impositivos.

2. Financiación combinada

- Se trata de una financiación combinada cuando la GTZ no realiza una contraprestación al cofinanciador (relación de subsidio/subvención entre la GTZ y el cofinanciador)
- las medidas financiadas por el cofinanciador no pueden separarse claramente del proyecto del BMZ en cuanto se refiere a costos y prestaciones y
- el cofinanciador declara que desea apoyar con su subsidio el proyecto del BMZ.

En el caso de una financiación combinada, la participación del cofinanciador está integrada en el contrato del BMZ. Tiene lugar entonces un contrato global del BMZ (parte del BMZ más parte del cofinanciador). La financiación combinada (contrato global) es asignada al sector de utilidad pública.

3. Medida de la GTZ financiada (parcialmente) por terceros

- Se trata de una medida de la GTZ financiada (parcialmente) por terceros cuando la GTZ no está obligada a realizar una contraprestación al cofinanciador (relación de subsidio/subvención entre la GTZ y el cofinanciador)
- las medidas financiadas por el cofinanciador pueden ser separadas claramente del proyecto del BMZ en cuanto se refiere a prestaciones y costos y se llevan a cabo como proyecto autónomo (medida de la GTZ financiada por terceros) o como subsidio a una medida autofinanciada de la GTZ (medida de la GTZ financiada (parcialmente) por terceros).

La medida de la GTZ financiada (parcialmente) por terceros es asignada al sector de utilidad pública.

8.42 Análisis

Antes de presentarse a una [precalificación](#) o entregar una oferta, GTZ International Services ([GTZ IS](#)) realiza siempre una sesión de análisis ("screening") en la que se decide si participará o no en la precalificación o la oferta. En particular, los criterios de decisión consisten en:

- el sentido desde el punto de vista de la política de desarrollo y de la empresa,
- la situación de competencia,
- la consideración de riesgos,
- la eficiencia económica o rentabilidad,
- la viabilidad.

Las listas de verificación "Precalificación" y "Oferta" facilitan, respectivamente, la gestión del proceso de precalificación y de oferta.

8.43 Poder notarial (Power of Attorney)

Autorización otorgada a colaboradores de la estructura externa de la GTZ para refrendar ofertas y contratos de la [Cooperación Técnica para clientes internacionales](#). La autorización es otorgada por la respectiva unidad organizativa responsable del proyecto o programa en [GTZ International Services](#).

8.44 Oportunidades empresariales

Son identificadas por un colaborador o una colaboradora de [GTZ International Services](#) o de la estructura de Cooperación Técnica, y llevadas a conocimiento de la respectiva unidad organizativa de GTZ IS, donde se decidirá sobre la forma de proceder a continuación.

8.45 Portafolio de actividades de la Cooperación Técnica para clientes internacionales

Este término designa, por un lado, la cartera de proyectos por cuenta de terceros ([Cooperación Técnica para clientes internacionales](#)) que se encuentran en ejecución. Por otro, un portafolio de operaciones de la Cooperación Técnica para clientes internacionales puede ser parte de un esfuerzo específico de captación. En el caso ideal, se elabora siguiendo los siguientes pasos:

1. Determinación de las áreas prioritarias de captación de contratos sobre la base del portafolio de la Cooperación Técnica bilateral.
2. Determinación y selección de financiadores potenciales.
3. Análisis de [GTZ IS Pipeline](#) ([oportunidades empresariales](#) actuales) de los financiadores seleccionados.
4. Selección de proyectos que se consideran dignos de ser llevados adelante.

8.46 Acuerdo básico anual

Los responsables regionales de [GTZ International Services](#) (GTZ IS) deliberan una vez al año con la estructura de Cooperación Técnica sobre la evolución del [portafolio de operaciones de la Cooperación Técnica para clientes internacionales](#). Sobre la base de estas deliberaciones, GTZ IS llega a acuerdos básicos anuales sobre cada caso con el [director residente de la GTZ](#) o el [asesor principal](#) (AP de CT), con el fin de asegurar la cooperación.

8.47 Plan de operaciones

Los cuadros directivos de [GTZ International Services](#) elaboran planes anuales de operaciones para los [resultados clave](#) y sus componentes parciales (costos estructurales, contabilización de prestaciones, contabilización del margen bruto).

8.48 Resultado clave

[GTZ International Services](#) mide el éxito de su actividad sobre la base de los siguientes resultados clave: volumen de ofertas, entrada de contratos (volumen), rendimiento total, resultado operativo (margen bruto 4).

8.49 Marco global de programas según autorización §3

La [Cooperación Técnica para clientes internacionales](#) tiene que ser compatible con la concepción global de la política de desarrollo del Gobierno Federal alemán, y requieren por lo tanto de la aprobación previa del BMZ en virtud del art. 3 (§ 3) del [Contrato de Sociedad](#). A estos efectos, en 2002 se introdujo – a título experimental – un procedimiento simplificado de autorización entre el BMZ, el Ministerio Federal de Relaciones Exteriores y la GTZ. Para este fin, [GTZ IS](#) remite semestralmente una reseña de planificación al Ministerio Federal de Relaciones Exteriores y al BMZ.

8.50 Registros

En el marco de los registros de realización obligatoria, [GTZ International Services](#) envía con regularidad informaciones exhaustivas y actualizadas a los financiadores sobre el perfil de servicios y prestaciones y la labor de la GTZ.

8.51 Anuncio previo / Anuncio de contrato

En el sector de la [Cooperación Técnica para clientes internacionales](#), los financiadores publican con antelación informaciones sobre las licitaciones de servicios y suministros (anuncio previo). A ello le sigue el anuncio de contrato, que constituye una invitación a las empresas de servicios interesadas a presentar una expresión de interés (véase tb. [Precalificación](#)).

9 Valoración del trabajo en proyectos y programas

9.1 Criterios de calidad de la Cooperación Técnica

Sostenibilidad

Para la valoración de un [proyecto/programa](#) y para el diseño del aporte alemán, se aplican los siguientes criterios de calidad:

- Eficacia: ¿Hasta qué punto se producirán, previsiblemente, efectos sobre los grupos destinatarios?
- Trascendencia: ¿Tiene el proyecto efectos amplios a nivel sectorial y/o regional?
- Eficiencia: ¿Cómo es la relación costo-beneficio para los fondos asignados?
- Sostenibilidad: ¿Se mantendrán los efectos esperados también una vez concluido el proyecto?

La sostenibilidad como criterio de calidad incluye los siguientes supuestos:

- las [organizaciones contraparte](#) previstas para la ejecución del proyecto son idóneas,
- los efectos del proyecto corresponden a las necesidades de los [grupos destinatarios](#),
- los aportes que se esperan de las organizaciones contraparte están dentro de sus posibilidades, y
- la ejecución parece justificada también desde el punto de vista económico.

9.2 Efectos

Cambios producidos en una situación dada como consecuencia de una intervención. Puede tratarse de cambios intencionales o no intencionales, esperados o imprevistos, positivos o negativos. Se producen a partir del primer momento de la intervención, durante todo el proyecto y en ámbitos muy diversos. Sólo pueden designarse como efectos de un [proyecto](#) o programa los cambios que sean claramente asignables al mismo. Estos incluyen también efectos positivos y negativos que no se habían planeado.

En la Cooperación Técnica, los objetivos son efectos intencionales positivos desde la perspectiva de su impacto para el desarrollo, que se producen por las intervenciones de los proyectos y programas. El [seguimiento](#) orientado a los efectos es un componente esencial de la gestión de contratos y de cooperación, desde la introducción del nuevo [marco para la](#)

[gestión de contratos y de cooperación en la política de desarrollo \(AURA\)](#) acordado entre el BMZ y la GTZ.

9.3 Seguimiento y evaluación (S&E)

Este término, como el derivado del inglés "monitoreo" (*monitoring*) y "evaluación" (*evaluation*), expresa que se "observa" un hecho o proceso (seguimiento) y se somete a una "valoración" (evaluación). En la GTZ este término ya no se utiliza en la actualidad.

9.4 Evaluación

Las evaluaciones son exámenes exhaustivos y sistemáticos de [proyectos](#), [programas](#) e instrumentos desde todos los puntos de vista relevantes en el orden técnico y en el de la política de desarrollo. Apoyan la conducción de los proyectos y programas, verificando y controlando su correcta ejecución y las probabilidades de alcanzar los objetivos a los que se aspira. Sirven para la rendición de cuentas frente al comitente y, al mismo tiempo, fortalecen los procesos de aprendizaje institucional de las organizaciones de la cooperación para el desarrollo. Forman parte de la [gestión de la calidad](#) y proporcionan informaciones que sirven de base para la toma de decisiones en materia de política de desarrollo. Además, al describir la realidad de la cooperación para el desarrollo y expresarse sobre sus [efectos](#), sirven para legitimar la [política de desarrollo](#) ante el Parlamento y la opinión pública.

9.5 Autoevaluación

La autoevaluación de los proyectos y programas (p. e., el [control de avance del proyecto](#) en la GTZ, o el examen de control final del Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)) tiene que suministrar resultados que sean de utilidad práctica inmediata. Su función es proporcionar informaciones que sirvan de base para la toma de decisiones de gestión, tanto por parte de los comitentes como de las estructuras ejecutoras y los beneficiarios. Contribuye al aprendizaje individual e institucional. Los criterios de calidad de la evaluación son, en particular, la comunicación, la transparencia y la eficacia para el proceso de decisión y la conducción.

9.6 Evaluación por terceros

La evaluación por terceros es un elemento complementario necesario de todo proceso profesional de prestación de servicios en el ámbito de la cooperación para el desarrollo, y un aspecto importante del aseguramiento de su calidad. La validez y objetividad de los datos son criterios importantes de calidad. La evaluación por terceros es efectuada por peritos independientes. Su conducción es asumida por el BMZ en su calidad de comitente, o por una unidad de evaluación de las organizaciones ejecutoras, independiente de las unidades operativas. La evaluación por terceros apunta a la rendición de cuentas, al aprendizaje institucional y al suministro de informaciones para la toma de decisiones en materia de política de desarrollo.

9.7 Evaluación Interna

Este término designa todas las actividades de evaluación que se realizan en la GTZ, es decir, [seguimiento orientado a los efectos](#), [control de avance del proyecto](#), [e-VAL](#), [análisis final](#) y [análisis transversal](#). En estas actividades influyen las [autoevaluaciones](#) y [evaluaciones por terceros](#) emprendidas por los proyectos y programas, las agencias y los departamentos operativos (departamentos regionales y Departamento de Planificación y Desarrollo), así como las actividades de evaluación a nivel de la empresa en general, realizadas por el equipo "Evaluación Interna" en la unidad "Estrategia de Desarrollo de la Empresa".

9.7.1 Seguimiento orientado a los efectos

Monitoreo de los efectos

Por seguimiento orientado a los efectos entendemos la recopilación, evaluación y documentación de informaciones relevantes para la conducción, referidas a los [efectos](#) causados por un [proyecto/programa](#) de Cooperación Técnica.

Está dirigido a los efectos observables y al logro de los objetivos del proyecto o programa, y sirve para examinar el estado de ejecución, constituyendo una base importante para la conducción del proyecto o programa y para la presentación de informes al comitente. Al mismo

tiempo, ofrece a las [organizaciones contraparte](#) y [grupos destinatarios](#) la posibilidad de juzgar los servicios de un proyecto o programa.

El seguimiento orientado a los efectos se centra en el aprovechamiento de las prestaciones del proyecto o programa y en sus beneficios directos. Además, se observan con regularidad los beneficios indirectos que van más allá de lo anterior, y se extraen conclusiones según criterios de plausibilidad, para establecer relaciones de causalidad con los efectos medibles del proyecto o programa.

Wirkungsorientiertes Monitoring (folleto; disponible previsiblemente en el tercer trimestre de 2003).

Participatory Impact Monitoring (4 tomos); GTZ-GATE 1996.

9.7.2 Control de avance del proyecto

Se trata de un instrumento aplicado desde enero de 1999 para ciertos casos, destinado a facilitar la autoconducción y el aseguramiento de la calidad. Se aplica al alcanzarse determinados "hitos" en la ejecución de un [proyecto/programa](#) de Cooperación Técnica (p. e., ante decisiones importantes o ante una modificación fundamental de la concepción, eventualmente al final de la fase en curso y para la preparación de la fase siguiente), o cuando se presentan problemas en la ejecución. El [seguimiento orientado a los efectos](#) que se realiza a nivel interno del proyecto es complementado por asesoramiento a cargo de expertos externos, a fin de mejorar así la conducción del proyecto.

Conjuntamente con su superior jerárquico/a, el/la responsable del contrato y la cooperación decide si se realiza un control de avance del proyecto y, de ser así, qué temas se examinarán y qué expertos lo llevarán a cabo. Dado el caso, el/la superior jerárquico/a puede también ordenar por sí mismo/a la realización de un control de avance del proyecto (eventualmente por indicación del Departamento de Planificación y Desarrollo u otras

unidades organizativas). En tales ocasiones, el control de avance del proyecto constituye un instrumento de control que las instancias directivas aplican por un motivo especial, y de forma restringida. También en estos casos se espera que la ejecución del instrumento sea encomendada a el/la responsable del contrato y la cooperación en un diálogo apropiado de conducción.

Guía para el control de avance de proyectos; GTZ 1999.

9.7.3 e-VAL

Procedimiento de evaluación electrónica, elaborado por la GTZ conjuntamente con la empresa consultora Neuhimmel de Bremen. El sistema e-VAL se basa en el software para entrevistas "nextexpertizer", que es utilizado por numerosas empresas industriales y comerciales para analizar sus estructuras de organización, sus productos y la satisfacción de sus clientes. Brinda a las personas de la GTZ, de la [contraparte](#) y del/de los [grupo\(s\) destinatario\(s\)](#) mejor informadas sobre un determinado [proyecto](#) o [programa](#) la oportunidad de manifestar todo lo que consideren importante con relación al mismo. Para ello, e-VAL sólo indica una serie de "elementos" generales típicos para los proyectos y programas de Cooperación Técnica (p. e., "aporte de la contraparte" o "condiciones generales"), que son evaluados según parámetros definidos subjetivamente en el transcurso de una (auto)entrevista con apoyo informático.

El nombre del programa podría convertirse en una marca registrada de la GTZ, y por ello se lo deberá escribir siempre (es decir, incluso al comienzo de una oración) con "e" en minúscula y "VAL" en mayúsculas. Las mayúsculas (VAL) destacan la focalización de la evaluación en el contenido; la "e" representa la realización electrónica.

9.7.4 Análisis final

Análisis de un [proyecto/programa](#) finalizado, sobre la base del cuestionario "Monitoreo de efectos para el análisis final de proyectos y programas de Cooperación Técnica". En general, este cuestionario es completado – junto con el informe final – por el último asesor principal del proyecto. Los resultados de los análisis finales se tienen en cuenta en los [análisis transversales](#) anuales.

9.7.5 Análisis transversal

La GTZ lleva a cabo cada año un análisis de [proyectos](#) y programas en curso y finalizados, que se efectúa en base a cuestionarios sobre el seguimiento orientado a los efectos. Los cuestionarios se contestan *in situ* en el marco del [control de avance del proyecto](#), o bien se llenan en el momento de realizar el [análisis final](#). Los resultados se recogen en un informe interno y se publican en forma resumida en el folleto "Wie erfolgreich ist die Technische Zusammenarbeit?".

Wie erfolgreich ist die Technische Zusammenarbeit? Projektergebnisse der GTZ und ihrer Partner; GTZ, anuario.

9.8 Evaluación externa

Los responsables de llevar a cabo una evaluación externa de la labor realizada por la GTZ son el BMZ, el Tribunal de Cuentas y los auditores, quienes no sólo verifican el éxito desde el punto de vista del desarrollo, sino también la fiabilidad del [sistema de evaluación interna](#) de la GTZ. En este respecto revisten especial importancia las [evaluaciones](#) efectuadas por el propio BMZ, las [evaluaciones de proyectos individuales del BMZ](#) encargadas a las unidades de evaluación del KfW y de la GTZ, así como el examen de [auditoría](#).

9.9 Evaluación del BMZ

Las evaluaciones del BMZ son exámenes exhaustivos y sistemáticos de proyectos, programas e instrumentos desde puntos de vista relevantes, tanto en el orden técnico y como en el de la política de desarrollo. Sirven de información directa a las instancias directivas del BMZ. Además, tienen por finalidad servir de base para la toma de decisiones a las secciones del BMZ encargadas de la conducción del proyecto o programa en cuestión. El BMZ lleva a cabo las evaluaciones observando los principios de evaluación del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) (véase tb. [Principios de evaluación del BMZ](#)). Las evaluaciones del BMZ abarcan las medidas de fomento de todas las [organizaciones ejecutoras](#) y de todos los receptores de subvenciones.

El programa de evaluación del BMZ se centra en enfoques de evaluación de carácter estratégico, más allá de proyectos específicos, con el objeto de continuar desarrollando el sistema de la cooperación alemana para el desarrollo desde el punto de vista organizativo, institucional y conceptual. Se presta especial atención a la trascendencia sostenible de los efectos de los proyectos y programas. Para ello, el BMZ aplica los siguientes instrumentos principales:

- Evaluaciones por temas: análisis de proyectos en diferentes países o regiones bajo una temática común (p. e., niños y pobreza, la cooperación para el desarrollo en zonas de crisis)
- Evaluaciones sectoriales: análisis de proyectos en un sector determinado (p. e., protección de los recursos naturales, agricultura, educación)
- Evaluaciones de instrumentos: análisis de determinados instrumentos de la política de cooperación para el desarrollo (p. e., financiación presupuestaria, cooperación entre la Cooperación Técnica y la Cooperación Financiera, envío de personal en la cooperación para el desarrollo)

Las evaluaciones del BMZ se llevan a cabo sobre la base de un patrón de evaluación del BMZ (ToR o Términos de Referencia). Los resultados de las evaluaciones son accesibles al público, al igual que el Programa Central de Evaluaciones (ZEP) del BMZ que se lleva a cabo cada dos años.

[Evaluaciones de proyectos individuales del BMZ](#), [principios de evaluación del BMZ](#), [criterios de evaluación del BMZ](#)

Zentrale Evaluierungsprogramm des BMZ (ZEP); publicado cada dos años.

9.9.1 Evaluaciones de proyectos individuales del BMZ

En la actualidad, el propio BMZ ya sólo lleva a cabo evaluaciones de proyectos individuales en casos excepcionales. En 1998 encomendó la conducción de dichas evaluaciones a la

GTZ y al KfW en su calidad de organizaciones ejecutoras, que desde entonces las efectúan por encargo del BMZ y bajo su propia responsabilidad, observando los principios de evaluación del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). Por ejemplo, conforme a dichos principios se tiene que encomendar la evaluación a peritos imparciales e independientes, quienes no deben estar empleados en la institución encargada del proyecto ni haber tenido hasta ese momento ninguna relación con el proyecto. A fin de garantizar la independencia e imparcialidad en la conducción de las evaluaciones, la misma fue delegada en las unidades de evaluación independientes de la GTZ ("Evaluación Interna" en la Unidad 04) y del Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW, Departamento de Evaluación de la Cooperación Financiera), respectivamente.

Leitfaden und Raster zur Durchführung von Evaluierungen; BMZ, versión de agosto de 2002.

Zentrales Evaluierungsprogramm des BMZ (ZEP); publicado cada dos años.

9.9.2 Principios de evaluación del BMZ

En sus evaluaciones de proyectos y programas de desarrollo, el BMZ se orienta por los siguientes criterios, acordados con los países miembros del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE):

- Imparcialidad, como condición fundamental para la credibilidad de una evaluación y sus resultados.
- Independencia, para garantizar la legitimidad y legalidad de una evaluación y evitar potenciales conflictos de intereses.
- Credibilidad, para garantizar una presentación clara de los logros y fracasos del proyecto o programa, y la transparencia de todo el proceso de evaluación.
- Eficacia y realización oportuna, para facilitar la interconexión de los resultados de la evaluación y de los procesos de toma de decisión.
- Participación de las contrapartes y, dado el caso, cooperación con los donantes, para garantizar la eficacia y difusión de los resultados de la evaluación para todos los involucrados.

9.9.3 Criterios de evaluación del BMZ

El objetivo de las evaluaciones del BMZ es valorar el aporte prestado por un [proyecto/programa](#) a la reducción de la pobreza. Además, se otorga creciente importancia a la prevención de crisis y al manejo de conflictos. En sus evaluaciones de proyectos y programas de desarrollo, el BMZ se orienta, en particular, por los siguientes criterios, acordados con los países miembros del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE):

- Efectividad: El grado en que un proyecto o programa alcanza los objetivos fijados.
- Eficiencia o rentabilidad: ¿Hasta qué punto alcanza un proyecto o programa sus objetivos empleando la menor cantidad posible de recursos?, o dicho de otro modo, ¿se ha alcanzado la mayor eficiencia posible empleando la cantidad dada de recursos? En la práctica suelen confundirse los conceptos de efectividad y eficiencia, en particular debido a que "costo-efectivo" es sinónimo de "costo-eficiente" en el sentido de "rentable". Por esta razón, algunos miembros del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) no diferencian entre ambos criterios.

El Mundo de conceptos de la GTZ

- Sostenibilidad: Medida en que las [organizaciones contraparte](#) y los [grupos destinatarios](#) poseen la voluntad y capacidad de llevar adelante o seguir desarrollando, bajo su propia responsabilidad, las innovaciones introducidas por el proyecto o programa.
- Eficacia: Grado en que las actividades y resultados de un proyecto concuerdan con los [efectos](#) y objetivos que se aspira a alcanzar.
- Trascendencia: ¿Tiene el [proyecto](#) o [programa](#) efectos amplios a nivel sectorial y/o regional? ¿Posee carácter modelo? ¿Es repetible en otras regiones, sectores o países? ¿Contribuye al desarrollo de estructuras y/o al desarrollo institucional de los subsistemas respectivos? La idea opuesta a proyectos trascendentes son los llamados "proyectos isla", es decir, proyectos aislados que carecen de repercusión.

9.10 Auditoría

El examen y la certificación del trabajo de la GTZ y de sus contrapartes por parte de un auditor forman parte del control externo de los resultados de la GTZ. Conforme a normas deontológicas internacionales, los auditores constituyen una instancia independiente. Por encargo de la GTZ, un auditor escogido tras una licitación a nivel europeo examina anualmente una muestra al azar de 100 proyectos y programas que corresponden a contratos suscritos con el BMZ, de los cuales 90 son examinados en base a los expedientes, y 10 *in situ*. Son objeto de examen el cumplimiento de las pautas de política de desarrollo del Gobierno Federal alemán y la probabilidad de que los proyectos alcancen los objetivos que se han fijado. Para cada proyecto o programa examinado se expide una certificación, en la que se indican posibles objeciones con relación a los criterios examinados. Esas objeciones son notificadas al proyecto, y de ese modo ayudan a la gerencia del proyecto en la conducción de las actividades.

Los resultados de los exámenes de un año dado se recogen en un informe, que se discute con los órganos directivos de la GTZ y también con el BMZ.

9.11 Informe, presentación de informes

Información escrita a los comitentes sobre un contrato suscrito con la GTZ. La GTZ está obligada a informar a los comitentes, en el marco acordado, sobre los siguientes puntos:

- la situación actual del proyecto o programa (grado del logro de los objetivos, efectos);
- modificaciones importantes en el proyecto o programa y su entorno o en relación con las condiciones generales, así como
- modificaciones de la evaluación de los riesgos (también en cuanto a los aportes de contrapartida).

También debe presentar propuestas de medidas a ser adoptadas por el BMZ, que puedan contribuir a la conducción desde la perspectiva de la política de desarrollo.

[Informe de avance dirigido al BMZ](#), [informe final dirigido al BMZ](#), [presentación de informes por los contratistas de la GTZ](#), [informe especial](#)

9.11.1 Informe de avance dirigido al BMZ

Informe de rendición de cuentas que la GTZ presenta al comitente. Los informes de avance se elaboran, p. e., con motivo de la ejecución del aporte alemán a un [proyecto](#) o a un componente de proyecto, y de aportes financieros.

El Mundo de conceptos de la GTZ

La responsabilidad de la presentación puntual de los informes al comitente y de la veracidad de su contenido recae sobre el/la responsable del contrato y la cooperación, quien envía el informe al/a la director/a regional, eventualmente por conducto de un/a director/a de agencia o de programa con responsabilidad de dirección que se encuentre *in situ*. El/la director/a regional lo presenta al BMZ, tras refrendarlo.

El informe se redacta en alemán, siempre que no se haya acordado otra cosa por escrito con el comitente (p. e., si el informe debe ser elaborado por instituciones ejecutoras del país contraparte por tratarse de [aportes financieros](#)).

Fortschrittsberichte an das BMZ und Projektberichte durch Auftragnehmer der GTZ. Eine Handreichung; GTZ 1997.

9.11.2 Informe final dirigido al BMZ

Último [informe de avance](#) que se presenta al terminar la cooperación en un proyecto o programa. El informe contiene información resumida sobre todo el [fomento](#) – es decir, todos los contratos suscritos – en relación con ese proyecto o programa. Por lo tanto, se trata también de un informe de rendición de cuentas de la GTZ para aportar la prueba definitiva de las prestaciones efectuadas.

9.11.3 Presentación de informes por parte de los contratistas de la GTZ

En la ejecución del aporte alemán por parte de un contratista de la GTZ (en general una empresa consultora), éste está obligado a presentar informes al/a el/la responsable del contrato y la cooperación en la GTZ.

Sobre la base de estos informes internos, el/la responsable del contrato y la cooperación elabora el [informe de avance](#) para el BMZ.

Fortschrittsberichte an das BMZ und Projektberichte durch Auftragnehmer der GTZ. Eine Handreichung; GTZ 1997.

9.11.4 Informe especial

1. Informe que se presenta fuera del procedimiento regular de informes acordado, sin mediar solicitud y de forma inmediata, cuando existe un motivo importante para ello (p. e., cuando se producen cambios fundamentales en el marco temporal, financiero, técnico o de política de desarrollo, o cuando existe peligro para la seguridad y/o la salud de los colaboradores).
2. Informe interno sobre acontecimientos extraordinarios, sobre aspectos técnicos esenciales de la ejecución del proyecto, etc. (según se haya acordado).

La estructura y la extensión de un informe especial se concierta en cada caso con el comitente o con la instancia que lo solicita, dependiendo del objeto del informe.