

INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN DEL REFUERZO DE LA CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

para las autoridades de gestión de los fondos de la
UE en el marco de la política de cohesión



Instrumento de autoevaluación del refuerzo de la capacidad administrativa

para las autoridades de gestión de los fondos de
la UE en el marco de la política de cohesión

Publicado originalmente por la OCDE en inglés bajo el título: **Administrative Capacity Building Self-assessment Instrument for Managing Authorities of EU Funds under Cohesion Policy** © OCDE 2021,
https://www.oecd.org/regional/regionaldevelopment/ACB_Self_assessment_Instrument.pdf.

Esta traducción no fue realizada por la OCDE y no debe considerarse una traducción oficial de la OCDE. La calidad de la traducción y su coherencia con el texto en lengua original de la obra son responsabilidad exclusiva del autor o autores de la traducción. En caso de divergencia entre la obra original y la traducción, únicamente se considerará válido el texto de obra original.

© 2022 Comisión Europea para esta traducción

Índice

1 ¿QUÉ ES EL INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN RCA?	3
Contexto y objetivos	3
Ámbito de aplicación y metodología: Uso del instrumento de autoevaluación RCA	6
2 LA MATRIZ DE AUTOEVALUACIÓN RCA	9
Introducción	9
LA MATRIZ DE AUTOEVALUACIÓN RCA	11
PILAR 1: PERSONAS	11
PILAR 2: ORGANIZACIÓN	17
PILAR 3: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, COORDINACIÓN Y EJECUCIÓN	20
PILAR 4: BENEFICIARIOS Y PARTES INTERESADAS	26
3 LA TRAYECTORIA DE LA OCDE PARA DESARROLLAR ACCIONES RCA	29
Introducción	29
La metodología de la OCDE para desarrollar acciones RCA	30
Etapa 1. Rellenar la matriz	31
Etapa 2. El taller RCA: colaborar para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades	32
Etapa 3. Desarrollo de acciones de refuerzo de la capacidad	34
Etapa 4. Reunión de todos los aspectos: generar apropiación	36
Etapa 5. Ejecución de las acciones RCA: adoptar buenas prácticas	36
Anexo A. Recopilación de información	38

1

¿QUÉ ES EL INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN RCA?

Contexto y objetivos

El instrumento de autoevaluación del refuerzo de la capacidad administrativa (RCA) está diseñado para ser utilizado por las autoridades de gestión nacionales y regionales de los Estados miembros de la Unión Europea (UE). Su objetivo es ayudar a las autoridades de gestión de los fondos de la UE en el marco de la política de cohesión a comprender mejor sus fortalezas y debilidades en términos de capacidades administrativas y de gestión de la inversión, evaluar en qué medida su conjunto de capacidades respalda la ejecución eficaz de su programa¹ a lo largo del tiempo y desarrollar soluciones específicas para subsanar las deficiencias de capacidad. La mejora de la capacidad administrativa de la autoridad de gestión contribuye a que la institución sea más eficaz, y también respalda una mejor gestión de las inversiones y mejores resultados en materia de inversión. Este instrumento de autoevaluación abarca un amplio conjunto de perspectivas relacionadas con las capacidades administrativas, lo que permite que otras autoridades que ejecutan o gestionan fondos de la UE en el marco de la política de cohesión, entre otras, la autoridad de certificación o la función contable, los organismos nacionales de coordinación, etc., también lo utilicen y aprovechen, realizando adaptaciones en caso necesario.

Este instrumento de autoevaluación ofrece elementos de evaluación subjetivos, complementados con información y buenas prácticas, para que las autoridades de gestión desarrollen acciones que refuercen las capacidades pertinentes para sus necesidades y prioridades administrativas. En concreto, las autoridades de gestión nacionales y regionales de los fondos de la UE en el marco de la política de cohesión pueden utilizar este instrumento para:

- Detectar y priorizar las deficiencias de capacidad administrativa de la autoridad de gestión en la gestión de los fondos de la UE.
- Desarrollar acciones de refuerzo de la capacidad administrativa para subsanar las deficiencias detectadas.
- Facilitar la autoevaluación de los avances a lo largo del tiempo.

¹ En el período de programación 2021-2027, el término «programa operativo» (PO) se sustituye por el término «programa». El término actualizado se utiliza a lo largo de todo este documento, excepto cuando se refiere específicamente a los programas operativos (PO) ejecutados en el período de programación 2014-2020.

Este instrumento de autoevaluación se basa en actividades de desarrollo de la capacidad (incluido el desarrollo de hojas de ruta RCA), emprendidas con las cinco autoridades de gestión piloto² que participan en un proyecto piloto de la CE destinado al desarrollo de la capacidad administrativa en la gestión de los fondos de la UE para la política de cohesión (Recuadro 1). Este instrumento de autoevaluación no está concebido para evaluar el rendimiento global de la autoridad de gestión en la ejecución del programa de la UE, en los ejes prioritarios individuales ni en la consecución de los objetivos específicos. Tampoco tiene por objeto evaluar y comparar el rendimiento de una autoridad de gestión individual con respecto a sus homólogos en su país o en diferentes Estados miembros de la UE.

Recuadro 1. El proyecto piloto de la Comisión Europea: *Anticipación del desarrollo de la capacidad administrativa para después de 2020*

Este instrumento de autoevaluación RCA tiene su origen en el proyecto piloto de la Comisión Europea *Frontloading Administrative Capacity Building for Post-2020* [«Anticipación del desarrollo de la capacidad administrativa para después de 2020», documento en inglés]³, emprendido en colaboración con la OCDE y un grupo de cinco autoridades de gestión piloto. El proyecto proporciona a las autoridades de gestión nacionales y regionales apoyo práctico con vistas al refuerzo de su capacidad administrativa para gestionar los fondos de la UE en el marco de la política de cohesión, en particular la preparación de cara al período de programación 2021-2027 y al período posterior.

El proyecto piloto se estructuró en dos fases. La fase 1 identificó las deficiencias de capacidad experimentadas por las autoridades de gestión participantes en cuatro ámbitos esenciales para la gestión y el uso eficaces de los fondos de la política de cohesión: i) personas, ii) organización, iii) estrategia y iv) condiciones marco. Esta fase ayudó a determinar los puntos en los que las autoridades de gestión debían desarrollar o reforzar la capacidad administrativa y de gestión de la inversión para cumplir mejor sus mandatos. Dio lugar a la creación de hojas de ruta de refuerzo de la capacidad administrativa para cada participante piloto. Las hojas de ruta recogían acciones realistas determinadas por las autoridades de gestión, que podrían ayudarles a abordar los retos de capacidad administrativa descubiertos mediante ejercicios de diagnóstico individuales. La fase 1 culminó en un informe de síntesis —*Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps* [«Refuerzo de la gobernanza de los fondos de la UE en el marco de la política de cohesión: Hojas de ruta de desarrollo de la capacidad administrativa», documento en inglés]⁴—publicado en enero de 2020. La fase 2 se centra en la ejecución de un número elegido de acciones de desarrollo de la capacidad detectadas durante la fase 1, y también difunde las conclusiones y los resultados del proyecto a nivel de toda la UE, entre otras cosas, mediante el instrumento de autoevaluación RCA.

Este instrumento de autoevaluación RCA complementa los documentos de la Comisión Europea titulados «Hojas de ruta para el refuerzo de la capacidad administrativa. Conjunto práctico de herramientas»⁵ y *EU*

² La autoridad de gestión del programa operativo «Regiones en crecimiento» en Bulgaria; la autoridad de gestión del programa operativo «Competitividad y cohesión» en Croacia; la autoridad de gestión del programa operativo «Infraestructuras de transporte, medio ambiente y desarrollo sostenible» en Grecia; la autoridad de gestión del programa operativo regional del Voivodato de Lublin en Polonia; y la autoridad de gestión del programa operativo regional de Extremadura en España.

³ https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/frontload/

⁴ <https://www.oecd.org/publications/strengthening-governance-of-eu-funds-under-cohesion-policy-9b71c8d8-en.htm>

⁵ https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/

Competency Framework for Management and Implementation of the ERDF and Cohesion Fund [«Marco de competencias de la UE para la gestión y ejecución del FEDER y el Fondo de Cohesión», documento en inglés]⁶. En conjunto, estos constituyen un paquete integral para apoyar el desarrollo de la capacidad administrativa entre las autoridades que gestionan los fondos de la política de cohesión. Estos elementos se complementan mutuamente al contribuir al refuerzo de la capacidad de diferentes maneras. En concreto:

- **Las «Hojas de ruta para el refuerzo de la capacidad administrativa. Conjunto práctico de herramientas»** de la Comisión Europea (el «Conjunto práctico de herramientas de la CE») sirven de inspiración para elaborar hojas de ruta para el refuerzo de la capacidad administrativa. El Conjunto práctico de herramientas consta de seis secciones que reflejan las principales etapas del proceso de desarrollo de la hoja de ruta, basándose en las experiencias del proyecto piloto RCA.

El instrumento de autoevaluación RCA complementa el Conjunto práctico de herramientas de la UE: *a)* con una matriz de autoevaluación para ayudar a las autoridades de gestión a comprender su situación «PRESENTE» (tal como se menciona en el Conjunto práctico de herramientas de la CE) de manera integral y estructurada, y *b)* con el marco analítico y el enfoque de la OCDE como posible trayectoria para desarrollar acciones de refuerzo de la capacidad.

- **El Marco de competencias de la UE para la gestión y ejecución del FEDER y el Fondo de Cohesión** permite al personal de las administraciones que gestionan los fondos evaluar las competencias que necesitan para desempeñar sus funciones. Las evaluaciones individuales pueden agregarse para ofrecer una visión general de la administración en su conjunto, con el fin de detectar las deficiencias en materia de competencias y desarrollar planes de aprendizaje y desarrollo tanto individuales como generales.

El instrumento de autoevaluación RCA complementa el Marco de competencias de la UE al centrarse en las capacidades requeridas para los procesos operativos, institucionales y de ejecución asociados a la gestión de los fondos de la política de cohesión.

El instrumento de autoevaluación RCA se divide en tres partes:

1. **¿Qué es el instrumento de autoevaluación RCA?**: Introduce el instrumento de autoevaluación, así como sus objetivos, su ámbito de aplicación y la metodología utilizada.
2. **La matriz de autoevaluación RCA**: Proporciona hojas de trabajo para que las autoridades de gestión lleven a cabo un ejercicio de autoevaluación.
3. **La trayectoria de la OCDE para el desarrollo de acciones de refuerzo de la capacidad administrativa**⁷: Ofrece información sobre cómo trabajó la OCDE con las autoridades de gestión piloto para desarrollar soluciones y acciones de refuerzo de la capacidad.

⁶ https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/studies/2016/eu-competency-framework-for-the-management-and-implementation-of-the-erdf-and-the-cohesion-fund

⁷ Esta sección está estrechamente relacionada con los capítulos 3, 4 y 5 del documento de la Comisión Europea titulado «Hojas de ruta para el refuerzo de la capacidad administrativa. Conjunto práctico de herramientas», que ilustra los procesos detallados de definición de hojas de ruta e indicadores y la estructura sugerida de una hoja de ruta.

Ámbito de aplicación y metodología: Uso del instrumento de autoevaluación RCA

El instrumento de autoevaluación RCA se estructura en torno a los cinco pilares del marco analítico de la OCDE⁸: gestión de personas; gestión organizativa; planificación estratégica, coordinación y ejecución; beneficiarios y partes interesadas; y condiciones marco facilitadoras (Gráfico 1):

Gráfico 1. Marco analítico de la OCDE para el refuerzo de la capacidad administrativa en el uso de los fondos de la UE



Fuente: Adaptado de OCDE: *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps* [«Refuerzo de la gobernanza de los fondos de la UE en el marco de la política de cohesión: Hojas de ruta de desarrollo de la capacidad administrativa», documento en inglés], OECD Multi-level Governance Studies, OECD Publishing, París, 2020, <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>.

- **Gestión de personas:** Esta dimensión examina la combinación de capacidades y competencias del personal necesarias para que la autoridad de gestión tenga un alto rendimiento. Analiza cómo pueden detectarse y subsanarse las deficiencias de capacidad mediante la atracción, la contratación, la motivación y el desarrollo de las capacidades y los conocimientos técnicos adecuados. Propone una revisión de la gestión del rendimiento y de los sistemas de incentivos para fijar objetivos y medir los avances, así como una mayor atención al papel de los dirigentes y directivos para motivar a sus empleados.
- **Gestión organizativa:** Las acciones de los empleados están determinadas en gran medida por el sistema en el que operan: las personas con las capacidades adecuadas también necesitan una estructura y apoyo organizativos que les permitan poner en práctica sus capacidades y les capaciten para ello. Esta dimensión del marco examina los sistemas, las herramientas, los procesos empresariales y la cultura organizativa que influyen en cómo trabaja el personal de las

⁸ El marco analítico original estaba organizado en cuatro pilares, pues «beneficiarios y partes interesadas» se incluía en el pilar «Planificación estratégica y coordinación». En este instrumento de autoevaluación, «beneficiarios y partes interesadas» es un pilar independiente, de forma que las autoridades de gestión puedan examinar en profundidad y de forma específica sus capacidades en este ámbito y desarrollar acciones más específicas.

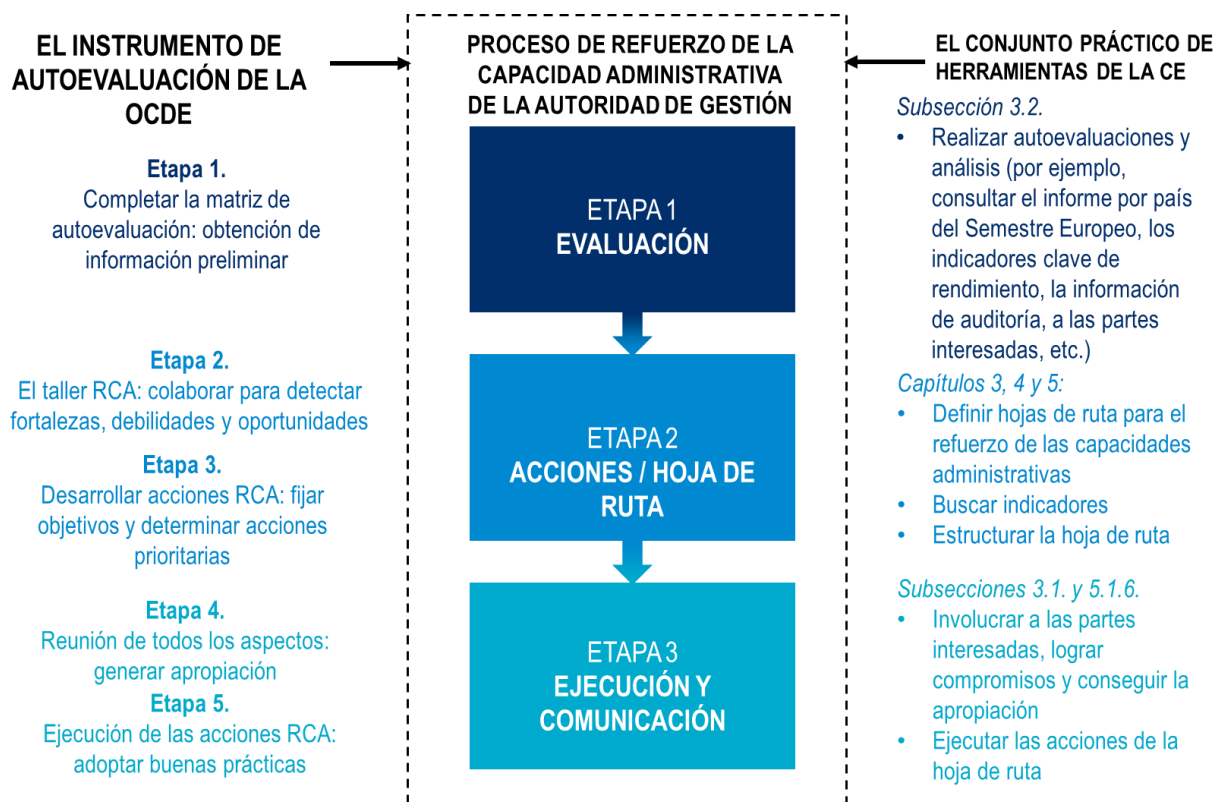
autoridades de gestión. Analiza si estas herramientas y sistemas están en consonancia con los objetivos estratégicos de la autoridad de gestión y si cuentan con el apoyo de estructuras de gobernanza ágiles que faciliten una toma de decisiones eficaz basada en datos.

- **Planificación estratégica, coordinación y ejecución:** Todos los niveles de gobierno reconocen que la falta de coordinación es uno de los principales obstáculos para una inversión pública eficaz. Unos sistemas institucionales y de gobernanza de calidad, incluidas las prácticas de planificación estratégica, coordinación y ejecución, contribuyen a un gasto más eficaz de la inversión pública, lo que, a su vez, puede tener un efecto positivo en el crecimiento. La dimensión de la planificación estratégica examina diversos aspectos del ciclo de inversión, incluidos el desarrollo de estrategias, el establecimiento de prioridades y la coordinación, así como la planificación y selección de proyectos, la ejecución de los proyectos, y el seguimiento y la evaluación.
- **Beneficiarios y partes interesadas:** El refuerzo de la capacidad de los beneficiarios a lo largo de todo el ciclo de inversión incluye tener en cuenta su capacidad para llevar a cabo con eficacia cada etapa del proceso de inversión, desde la planificación hasta la ejecución y la presentación de informes. Esto implica garantizar que los beneficiarios puedan diseñar y ejecutar con éxito los proyectos, responder fácilmente a las convocatorias, tener una necesidad mínima de realizar ajustes y contribuir a la recogida de datos y a la presentación de informes sobre proyectos y programas. Una acción eficaz también está vinculada a la cooperación activa de la autoridad de gestión con las partes interesadas internas y externas. Entre las partes interesadas internas figuran la autoridad de gestión, la autoridad de certificación o la función contable, la autoridad de auditoría, los organismos intermedios y los organismos nacionales de coordinación. Las partes interesadas externas son las ajenas a la autoridad de gestión: autoridades nacionales (por ejemplo, ministerios y agencias competentes) y autoridades subnacionales (por ejemplo, gobiernos regionales y locales), el sector privado, las organizaciones profesionales, las organizaciones de la sociedad civil, el mundo académico, etc. También incluyen a los beneficiarios y a quienes apoyan a los beneficiarios, como consultores, asociaciones profesionales o empresariales, asociaciones gubernamentales subnacionales, etc.
- **Condiciones marco facilitadoras:** En el contexto de los fondos de la UE, las condiciones marco incluyen reglamentos, como normas, procedimientos, condiciones, prácticas de auditoría, asignaciones presupuestarias y normas fiscales de la UE para gestionar la inversión pública, etc. Además, abarcan las normativas nacionales que afectan al uso de los fondos de la UE, como la contratación pública, la auditoría, etc. Las condiciones marco también determinan el funcionamiento del principio de asociación⁹ con, por ejemplo, el sector privado (comunidad empresarial), las organizaciones no gubernamentales (ONG) y los ciudadanos.

El instrumento de autoevaluación RCA combina el marco analítico de la OCDE descrito anteriormente con una metodología de cinco etapas que comienza con la obtención de información preliminar sobre los retos potenciales y termina con la ejecución de acciones de refuerzo de la capacidad, a fin de ofrecer una posible vía para que las autoridades de gestión detecten y aborden los retos de capacidad. El Gráfico 2 (a continuación) ilustra estas cinco etapas y destaca cómo el enfoque de la OCDE y el Conjunto práctico de herramientas de la CE pueden apoyar a las autoridades de gestión cuando emprenden un proceso de refuerzo de la capacidad administrativa.

⁹ El principio de asociación establece que cada programa debe desarrollarse a través de un proceso colectivo en el que participen las autoridades competentes a nivel nacional, regional y local, los interlocutores económicos y sociales y los organismos pertinentes que representen a la sociedad civil. Esta asociación se aplica a todas las etapas del proceso de programación, desde la concepción hasta el seguimiento y la evaluación, pasando por la gestión y la ejecución. Este principio se recoge en el artículo 6 del Reglamento sobre Disposiciones Comunes 2021-2027.

Gráfico 2. La trayectoria de la OCDE para el desarrollo de acciones de refuerzo de la capacidad administrativa



Fuente: Ilustración de los autores con referencia a las «Hojas de ruta de la Comisión Europea para el refuerzo de la capacidad administrativa. Conjunto práctico de herramientas» (https://ec.europa.eu/regional_policy/es/information/publications/guides/2020/roadmaps-for-administrative-capacity-building-practical-toolkit)

2

LA MATRIZ DE AUTOEVALUACIÓN RCA

Introducción

La matriz de autoevaluación para el refuerzo de la capacidad administrativa (RCA) sirve para «iniciar la conversación». Proporciona una lista exhaustiva de elementos pertinentes para la capacidad administrativa que pueden suscitar debates o recabar opiniones sobre las capacidades administrativas y de gestión de la inversión de una autoridad de gestión. Puede ayudar a una autoridad de gestión a comprender sus puntos fuertes y débiles desde el punto de vista administrativo y proporcionar información sobre si la autoridad de gestión está equipada para cumplir sus objetivos. Se recomienda con firmeza a las autoridades de gestión que completen esta matriz sobre la base de debates en profundidad con un grupo diverso y representativo de personal (por ejemplo, de diferentes unidades de la autoridad de gestión)¹⁰. Esta matriz no debe considerarse una plantilla prescriptiva o única, sino más bien una herramienta que puede ayudar a las autoridades de gestión a examinar sus retos únicos y sus deficiencias de capacidad sobre la base de las dimensiones comunes de la capacidad administrativa.

La matriz de autoevaluación se estructura de la siguiente forma:

- **Pilares:** Esta matriz abarca cuatro de los cinco elementos del marco que se exponen en el Gráfico 1: *i)* gestión de personas; *ii)* gestión organizativa; *iii)* planificación estratégica, coordinación y ejecución; y *iv)* beneficiarios y partes interesadas. No se incluye la dimensión de las condiciones marco facilitadoras, ya que modificar estas condiciones suele ir más allá de la capacidad o la competencia de una autoridad de gestión individual.
- **Objetivos:** Cada pilar establece varios objetivos que una autoridad de gestión debería pensar en alcanzar para reforzar la capacidad administrativa y de gestión de la inversión. Para cada objetivo, se ofrece una descripción detallada como escenario de referencia.
- **Capacidades:** Dentro de cada objetivo figuran distintas capacidades específicas que pueden ayudar a una autoridad de gestión a alcanzar el objetivo.
- **Dimensiones (buenas prácticas):** Cada capacidad se desglosa en múltiples dimensiones asociadas a un nivel de evaluación. Para cada dimensión, se ofrece una descripción clara de las «buenas prácticas» como referencia.

Para cada dimensión (buenas prácticas), la autoridad de gestión puede evaluar el grado en que su situación se corresponde con la referencia utilizando una escala de cuatro niveles asociada a distintos colores: elevado (verde), significativo (verde claro), moderado (amarillo) y escaso (rojo), así como la

¹⁰ Si es posible y necesario, la autoridad de gestión también puede colaborar con partes interesadas externas para completar la matriz (para más información sobre la participación de las partes interesadas, véase la parte 3 (La metodología de la OCDE para desarrollar acciones RCA)).

opción «No aplicable» («N/A»). La autoridad de gestión puede seleccionar el grado comprobando la columna correspondiente o rellenar el color correspondiente para cada dimensión. Esto permite visualizar los puntos fuertes y débiles, así como los pilares y objetivos que requieren una mayor atención en materia de refuerzo de la capacidad.

En la medida de lo posible, la autoridad de gestión debe tener en cuenta tres criterios a la hora de determinar si su nivel de capacidad es elevado, significativo, moderado o escaso:

1. **Existencia:** ¿existen o se aplican los elementos? En caso afirmativo, ¿cuántos?
2. **Frecuencia:** los elementos, ¿se producen con regularidad y con una frecuencia suficiente¹¹?
3. **Calidad:** ¿se ejecutan los elementos según lo previsto? ¿Arrojan los resultados esperados? ¿Se supervisan y evalúan periódicamente el funcionamiento y la eficacia del elemento? ¿Mejora y ajusta la autoridad de gestión los elementos según sea necesario?

Cuando la autoridad de gestión rellena la matriz sobre la base de un debate en grupo, la utilización de estos tres criterios y de las respectivas preguntas puede facilitar el debate de manera estructurada. **El principio de calidad debe tener el mayor peso en la consideración.**

La matriz de autoevaluación es flexible en términos de aplicabilidad. Una autoridad de gestión puede rellenar toda la matriz, pilares seleccionados o capacidades específicas. Una autoridad de gestión también puede adaptar las capacidades y dimensiones de la matriz o incluir otras adicionales para reflejar su contexto y necesidades particulares. No obstante, se recomienda rellenar toda la matriz al menos una vez (e idealmente la primera vez que se utilice) para generar una base de referencia. Esto puede ayudar a hacer un seguimiento de los avances a lo largo del tiempo, detectar vínculos débiles y poner de relieve señales de alerta persistentes.

La matriz puede ser utilizada por las autoridades de gestión nacionales y regionales, aunque en algunos casos las capacidades se diferencian en función del nivel territorial. La matriz puede ser completada por múltiples autoridades de gestión dentro de un país y servir de base para el intercambio de experiencias, la detección de retos comunes y la generación de un debate sobre posibles soluciones para ayudar a subsanar las deficiencias de capacidad. Además, la matriz podría utilizarse para el aprendizaje entre iguales, el diálogo y el intercambio entre autoridades de gestión de diferentes países que ejecutan programas en los mismos sectores (por ejemplo, competitividad, medio ambiente, innovación y transporte).

Cuando proceda, el ejercicio de evaluación puede ser aplicado por otros organismos del sistema de gestión y control, como la autoridad de certificación o la función contable, los organismos nacionales de coordinación, etc., especialmente cuando la autoridad de gestión delegue parte de sus funciones en otros organismos. Estos organismos podrían centrarse en las capacidades y dimensiones pertinentes para sus competencias y llevar a cabo una autoevaluación únicamente de estas. Como alternativa, podrían desarrollar una matriz de autoevaluación con arreglo a los cinco pilares, adaptada a sus retos y actividades.

Además de rellenar la propia matriz (es decir, completar la clasificación), se anima a las autoridades de gestión a registrar los resultados de los debates mediante documentación adicional. Por ejemplo, la autoridad de gestión puede preparar una hoja o documento aparte para escribir la justificación del grado de cada dimensión, es decir, por qué esta dimensión se considera significativa o escasa. Alternativamente, la autoridad de gestión puede resumir los debates escribiendo una breve descripción cualitativa de cada capacidad para complementar y justificar la calificación.

¹¹ El criterio de frecuencia podría no aplicarse a los elementos puntuales, como un sitio web, un punto de contacto, un documento de planificación a largo plazo, etc.

LA MATRIZ DE AUTOEVALUACIÓN RCA

PILAR 1: PERSONAS

Esta dimensión examina la combinación de capacidades y competencias necesarias para que la autoridad de gestión tenga un alto rendimiento. Incluye cuatro objetivos: 1) atraer y contratar a los candidatos adecuados; 2) un enfoque estratégico del aprendizaje y el desarrollo; 3) un sistema de gestión del rendimiento eficaz y atractivo; y 4) un liderazgo eficaz y capaz en las autoridades de gestión.

OBJETIVO 1: Atraer y contratar a los candidatos adecuados

Las autoridades de gestión deben ser capaces de atraer y contratar a candidatos cualificados y motivados. Las autoridades de gestión que lo consiguen saben detectar la combinación de capacidades y competencias que necesitan. Las integran en las descripciones de los puestos de trabajo y colaboran de forma proactiva con los candidatos (por ejemplo, universidades o servicios públicos de empleo) para profundizar la reserva de talentos. Las metodologías de evaluación son justas y eficientes y permiten a los empleadores evaluar diversas facetas de un candidato, es decir, no solo conocimientos técnicos o sustantivos.

Capacidad	Dimensión (buena práctica)					N/A
Adoptar un enfoque estructurado para determinar las competencias	Determina las capacidades y competencias esenciales que aportan valor añadido al trabajo de la autoridad de gestión. Estas deben incluir conocimientos técnicos/sustantivos específicos relacionados con el programa y los Fondos EIE, así como competencias conductuales/interpersonales o de gestión, como la resolución de conflictos o la dirección de equipos.					
	Enumera y describe las competencias a distintos niveles jerárquicos, incluidos los comportamientos eficaces asociados a cada una de ellas en un marco de competencias ¹² .					
	Utiliza competencias comunes en los perfiles profesionales, los procesos de contratación, la evaluación del rendimiento, la formación y otros procesos de recursos humanos.					

¹² Además de sus marcos de competencias, o como inspiración para el desarrollo de otros nuevos, es posible que las autoridades de gestión deseen consultar el Marco de competencias de la Comisión Europea. El Marco de competencias de la UE es un conjunto de archivos Excel que determinan las competencias que deben poseer los empleados de las administraciones. Abarca todos los tipos de administraciones que gestionan o ejecutan el FEDER y el Fondo de Cohesión: organismos nacionales de coordinación, autoridades de gestión, certificación y auditoría, organismos intermedios y secretarías conjuntas. Puede consultarse en el siguiente enlace: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/competency/.

	Colabora con la autoridad central de gestión de recursos humanos para compartir los requisitos en materia de capacidades y competencias a fin de generar un entendimiento y un enfoque comunes en todos los sistemas de gestión y control.					
	Revisa y actualiza periódicamente el marco de competencias.					
Atraer a candidatos con talento como empleador preferido	Determina qué atrae a los candidatos a diferentes puestos y niveles de antigüedad, por ejemplo, mediante encuestas a los empleados, entrevistas de salida, colaboración con universidades, cuestionarios de candidatos, etc.					
	Adapta cada campaña de contratación para optimizar los mensajes para el grupo destinatario, por ejemplo, creando descripciones de puestos de trabajo atractivas, haciendo hincapié en las oportunidades de crecimiento y desarrollo para los candidatos más jóvenes, en el entorno internacional único de la gestión de los fondos de la UE y en el impacto que tienen en el desarrollo regional.					
	Utiliza diversos canales de contratación (por ejemplo, redes sociales, ferias profesionales o campañas de contratación) para maximizar el alcance de la oferta de empleo y la pertinencia de la reserva de candidatos.					
	Colabora con universidades, centros públicos de empleo y otras organizaciones para llegar a más candidatos.					
	Integra consideraciones de diversidad (género, contexto socioeconómico, discapacidad, etc.) en las campañas de contratación para garantizar que el personal represente a la sociedad a la que sirve.					
	Ofrece una remuneración justa comparada con los mercados pertinentes para puestos o competencias especializados (por ejemplo, ingenieros, técnicos informáticos, abogados, etc.) y hace hincapié en los incentivos no retributivos (vacaciones, teletrabajo, etc.).					
Procesos de contratación eficaces y eficientes	La eficacia de la contratación se mide y se supervisa mediante parámetros tales como el tiempo de contratación o el tiempo hasta cubrir una vacante, que la dirección revisa periódicamente con el fin de introducir mejoras.					
	Los procesos de contratación incluyen técnicas para mitigar los sesgos, por ejemplo, la «selección a ciegas», la formación de los entrevistadores o los objetivos en materia de diversidad.					
	Los procesos de contratación han definido con claridad los criterios de selección (ponderados para optimizar la selección de competencias). Se informa a los candidatos de los criterios básicos de selección.					
	Los sistemas informáticos de contratación (por ejemplo, los sistemas de presentación de candidaturas en línea) y las herramientas de evaluación (por ejemplo, entrevistas en vídeo o pruebas en línea) son adecuados y están bien adaptados para evaluar los tipos de capacidades y competencias necesarios.					
	Utiliza programas de iniciación o de incorporación para ayudar a los nuevos miembros del personal a ser operativos y eficaces lo antes posible.					

Utiliza diferentes modalidades contractuales (por ejemplo, contratos de agente contractual/de trabajo temporal frente a contratos de función pública/indefinidos) para acceder de manera más flexible a las personas con las capacidades necesarias y gestionar los picos de trabajo.					
Existen mecanismos de recurso transparentes para que los candidatos o entrevistadores denuncien la discriminación injusta durante el proceso de contratación, por ejemplo, un punto de contacto específico/independiente de gestión de recursos humanos.					

OBJETIVO 2: Un enfoque estratégico del aprendizaje y el desarrollo

La gestión estratégica y eficiente de los Fondos EIE depende del aprendizaje continuo para reforzar y respaldar las capacidades. Las autoridades de gestión que adoptan un enfoque estratégico del aprendizaje y el desarrollo establecen una visión a largo plazo de las necesidades de desarrollo de capacidades y competencias. Detectan de forma proactiva las necesidades de formación a través de acciones como la consulta con otras partes del sistema de gestión y control o a través de encuestas a los empleados. Se anima a los directivos a crear una cultura de aprendizaje continuo y pertinente, y a disponer de diversas herramientas para hacerlo.

Capacidad	Dimensión (buena práctica)						N/A
Un enfoque estratégico de la detección y el desarrollo de competencias	Tiene y utiliza una visión o un plan a largo plazo para el aprendizaje y el desarrollo, en consonancia con la manera en que la autoridad de gestión se propone alcanzar los objetivos del programa.						
	Adapta el contenido del aprendizaje al marco de competencias para establecer expectativas claras en relación con los diferentes objetivos de aprendizaje en las distintas familias de empleo.						
	Ofrece oportunidades a los empleados, por ejemplo, mediante el ciclo de gestión del rendimiento y el marco de competencias, para detectar las necesidades de aprendizaje y los deseos de los empleados y crear un «círculo virtuoso» de retroalimentación constructiva, complementado con oportunidades de acceso a contenidos de aprendizaje pertinentes.						
El aprendizaje se apoya en herramientas y procesos eficaces	Ofrece metodologías de aprendizaje diferenciadas (aprendizaje en el aula, tutoría, iniciación, orientación, etc.) para diferentes tipos de alumnos y contenidos.						
	Se centra en el contenido del aprendizaje en los diferentes niveles de grado/antigüedad o áreas funcionales (oferta de formación diferenciada).						
	El aprendizaje cubre las necesidades empresariales cotidianas y estratégicas, se evalúa periódicamente y se mejora cuando es necesario.						
La autoridad de gestión fomenta una cultura de aprendizaje	Mide la percepción que tiene el personal sobre las oportunidades de aprendizaje y desarrollo en la autoridad de gestión (por ejemplo, contenido de la formación, tutoría o aprendizaje en el puesto de trabajo).						
	Los dirigentes y directivos subrayan periódicamente la importancia del aprendizaje continuo, que abarca la formación formal, el apoyo a programas de tutoría u orientación y las iniciativas de aprendizaje en el puesto de trabajo.						

	La autoridad de gestión utiliza una serie de herramientas para apoyar el aprendizaje, como portales de información interna, formación en línea, formación en el aula, aprendizaje mixto, visitas de estudio, misiones de corta duración a otras partes de la autoridad de gestión, tutorías, etc.					
--	---	--	--	--	--	--

OBJETIVO 3: Un sistema de gestión del rendimiento eficaz y atractivo

Implicar y motivar a los trabajadores es un motor clave de la productividad. El sistema de gestión del rendimiento estructura gran parte de esta implicación al ofrecer un foro para que el personal y los directivos mantengan conversaciones constructivas que puedan favorecer un mayor rendimiento organizativo. La gestión del rendimiento se basa en criterios claros y medibles, y unas políticas y procesos claros deben fomentar el buen rendimiento y proporcionar vías para el desarrollo de las capacidades del personal.

Capacidad	Dimensión (buena práctica)					N/A
La autoridad de gestión está comprometida con una cultura de alto rendimiento	La autoridad de gestión tiene objetivos de rendimiento claros que se miden a intervalos regulares y se comunican al personal. Cada unidad tiene unos objetivos de rendimiento propios que contribuyen a los objetivos de la autoridad de gestión.					
	Los directivos celebran y recompensan el alto rendimiento y siguen estimulando el desarrollo de quienes tienen un alto rendimiento (por ejemplo, formación especializada, incentivos financieros, etc.).					
	La autoridad de gestión cuenta con políticas claras para gestionar y mejorar el rendimiento deficiente, como la formación, las tutorías, el aprendizaje por observación o el posible despido.					
La autoridad de gestión apoya la gestión del rendimiento con las herramientas adecuadas	Todo el personal lleva a cabo un proceso periódico de evaluación del rendimiento basado en criterios de rendimiento claros y transparentes y vinculado a un marco común de competencias.					
	La gestión del rendimiento ofrece al personal la oportunidad de dar a conocer sus opiniones a sus superiores y mantener conversaciones francas sobre los resultados de los proyectos, la oportunidad de crecimiento, la calidad del entorno de trabajo, etc.					
	Se pide a los empleados que expresen su opinión sobre la equidad de los sistemas de rendimiento; en caso de que no estén de acuerdo con la calificación de su rendimiento, los empleados disponen de mecanismos de recurso.					
Se apoya a los directivos para que utilicen la gestión del rendimiento como	Las evaluaciones formales del rendimiento se utilizan de forma sistemática como forma de detectar quiénes tienen un rendimiento alto o quiénes pueden ser los futuros directivos y dirigentes.					
	Unas orientaciones claras ayudan a los directivos y a sus empleados a involucrarse en el proceso de manera constructiva y con expectativas similares.					

motor clave para involucrar y motivar al personal	Se anima de forma activa a los directivos a que realicen observaciones continuas a su personal, además de las evaluaciones formales del rendimiento.					
	Los directivos se reúnen periódicamente para comparar y debatir el rendimiento de sus equipos y para calibrar las calificaciones de su rendimiento con vistas a garantizar la igualdad de trato entre las unidades.					

OBJETIVO 4: Un liderazgo eficaz y capaz en las autoridades de gestión

Las autoridades de gestión dependen de un liderazgo eficaz y capaz. La Recomendación de la OCDE sobre liderazgo y capacidad en la función pública pide a los adherentes que inviertan en tres pilares del liderazgo en el sector público. En las autoridades de gestión que ejecutan los programas, los dirigentes tienen un papel fundamental que desempeñar a la hora de establecer expectativas, reunir recursos y proporcionar decisiones oportunas y fundamentadas en pruebas.

Capacidad	Dimensión (buena práctica)						N/A
Cultura y liderazgo regidos por valores	Los dirigentes aclaran y comunican los valores fundamentales compartidos que deben guiar la toma de decisiones en la autoridad de gestión.						
	Los dirigentes apoyan y ayudan a desarrollar medidas de diversidad, inclusión y bienestar, y realizan mediciones y evaluaciones comparativas a intervalos regulares para supervisar los avances, detectar y eliminar obstáculos y diseñar intervenciones.						
	Los dirigentes reconocen la importancia de la inversión a largo plazo, en innovación y en capacidades y habilidades analíticas.						
El compromiso de los trabajadores se considera una prioridad fundamental para la autoridad de gestión	La autoridad de gestión reconoce explícitamente la importancia del compromiso del personal: esto se aborda en los documentos de planificación/estrategia y se mide a intervalos regulares (una o dos veces al año) mediante encuestas a los empleados.						
	Los directivos dan seguimiento a los resultados de las encuestas a los empleados, que se utilizan para realizar ajustes en la gestión de la autoridad de gestión.						
	La autoridad de gestión ofrece amplias oportunidades de aprendizaje de liderazgo a los dirigentes actuales y futuros/potenciales de la autoridad de gestión, entre las que se debería incluir programas estructurados de formación y desarrollo, así como orientación personalizada para la alta dirección.						
	La autoridad de gestión incluye competencias relacionadas con el compromiso de los empleados en su marco de competencias. Utiliza este marco a la hora de contratar personal y promoverlo.						
	Los dirigentes se reúnen con los gerentes de recursos humanos y los jefes de departamento para debatir la combinación actual y deseada de capacidades o competencias en la cartera de dirigentes.						

En la medida de lo posible, las autoridades de gestión adaptan los incentivos salariales y no financieros a los niveles de mercado pertinentes y a los objetivos del programa con el fin de contratar a dirigentes.					
---	--	--	--	--	--

PILAR 2: ORGANIZACIÓN

Esta dimensión del marco examina los sistemas, herramientas, procesos empresariales y cultura organizativa que influyen en cómo trabaja el personal de las autoridades de gestión. Incluye tres objetivos: 1) garantizar que las estructuras organizativas sean adecuadas para su finalidad; 2) mejorar la gestión del conocimiento y los mecanismos de intercambio de información; y 3) mejorar la flexibilidad de los recursos mediante una mejor planificación y movilidad del personal.

OBJETIVO 1: Garantizar que las estructuras organizativas sean adecuadas para su finalidad

Las autoridades de gestión operan en entornos complejos y de varios niveles. En este contexto, las estructuras organizativas deben garantizar una cadena clara de mando y que haya rendición de cuentas en la toma de decisiones. Las autoridades de gestión también deben ser lo suficientemente flexibles como para permitir la reasignación de recursos cuando sea necesario, y para tener en cuenta la opinión de una amplia variedad de partes interesadas internas y externas. Aunque se opera en unos entornos legislativos muy restringidos, los sistemas y los procesos empresariales pueden revisarse y optimizarse para facilitar esta situación.

Capacidad	Dimensión (buena práctica)					N/A
La estructura organizativa de la autoridad de gestión optimiza el rendimiento	Cada unidad de trabajo tiene objetivos claros que contribuyen a los objetivos generales de la autoridad de gestión. Estos objetivos son coherentes: requieren competencias similares y facilitan el trabajo común.					
	Las unidades de trabajo abarcan de forma exhaustiva todo el trabajo que debe realizarse en la autoridad de gestión. Es evidente quién hace qué cuando surge una nueva tarea.					
	En la autoridad de gestión no se solapa ni duplica el trabajo: no hay dos unidades de trabajo que hagan exactamente lo mismo.					
	La estructura organizativa se revisa periódicamente (por ejemplo, en cada período de programación o con mayor frecuencia) para garantizar que siga siendo adecuada a las demandas de ejecución del programa a lo largo del tiempo.					
Una estructura organizativa transparente y definida con claridad	Un organigrama o un portal interno similar ofrece los detalles básicos de cada unidad y sus funciones y responsabilidades en la autoridad de gestión y sus organismos intermedios. En él se incluye la relación entre unidades en términos de presentación de informes, supervisión y colaboración.					
	El personal de la autoridad de gestión y del sistema de gestión y control tiene un entendimiento común de quién hace qué y de cómo contribuye su unidad al sistema más general.					
	Las partes interesadas externas, como los beneficiarios, entienden con qué organización o unidad deben ponerse en contacto en todos los casos y a través de qué canal (por ejemplo, sitio web, preguntas frecuentes o buzón de correo genérico).					

OBJETIVO 2: Mejorar la gestión del conocimiento y los mecanismos de intercambio de información

Las estrategias eficaces de gestión del conocimiento son esenciales para las operaciones de la autoridad de gestión. Los sistemas, protocolos y procesos, apoyados por sistemas informáticos, pueden ayudar al personal a colaborar mejor y a tomar decisiones clave de manera eficaz. La gestión del conocimiento puede ayudar a orientar el conocimiento interno hacia problemas difíciles y acelerar la innovación.

Capacidad	Dimensión (buena práctica)						N/A
Garantizar una colaboración eficaz del personal	La eficacia de las estructuras del comité de gestión permite el intercambio de información y la coordinación dentro del equipo de gestión de la autoridad de gestión y dentro del sistema de gestión y control en general.						
	El personal operativo o no directivo cuenta con foros o canales para compartir experiencias y soluciones a retos comunes y para mejorar las prácticas de trabajo. Esto podría incluir equipos interfuncionales, mecanismos informales a través de redes de personal, comunicaciones de prácticas o «grupos de debate» temáticos para que los profesionales puedan compartir experiencias en todo el sistema de gestión y control.						
	La dirección toma medidas para fomentar la colaboración horizontal y apoyar las redes de personal, y se comunica con su personal para debatir las actividades de coordinación en las que participan.						
	Se anima al personal a detectar la duplicación de esfuerzos o problemas de coordinación y a plantear estas cuestiones a su superior o a un punto de contacto adecuado.						
Los sistemas de TIC apoyan e impulsan la gestión de conocimientos, el intercambio de información y la gestión de registros	Los portales de información de la autoridad de gestión proporcionan información actualizada y en tiempo real sobre la evolución legislativa para orientar la toma de decisiones y apoyar a todas las partes interesadas implicadas. Esta información se comparte de forma proactiva.						
	Existen herramientas TIC para documentar y compartir experiencias. Esto puede incluir espacios para compartir plantillas y herramientas estándar, respuestas a preguntas frecuentes, una plataforma de conocimientos para recopilar y difundir experiencias, como soluciones recientes a problemas comunes, una Wiki interna creada por el usuario, guías, manuales, calendarios, puntos de contacto, bases de datos de consultores, un calendario de planificación de auditorías y decisiones de auditoría anteriores, etc.						
	El personal tiene un entendimiento común del uso correcto de los sistemas informáticos y de los sistemas de gestión de la información y los documentos con el fin de garantizar la transferencia de conocimientos. Esto se facilita mediante formación o comunicaciones periódicas.						
	Los sistemas informáticos son fáciles de utilizar y están bien adaptados a la realidad cotidiana de la autoridad de gestión, lo que permite un seguimiento integrado en tiempo real del gasto de los Fondos EIE, controles <i>ex ante</i> , auditorías <i>ex post</i> y otras funciones de gestión necesarias.						

OBJETIVO 3: Mejorar la flexibilidad de los recursos mediante una mejor planificación y movilidad del personal

Existen normas y procedimientos que sustentan las acciones del personal de la autoridad de gestión en aras de la transparencia y la rendición de cuentas. No obstante, las autoridades de gestión con cierto grado de flexibilidad pueden dirigir mejor los recursos (personal y dinero) a donde puedan tener el máximo impacto. Esto implica facultar a los directivos para que tomen decisiones sobre la asignación presupuestaria (por ejemplo, para formación), al tiempo que se mantienen dentro de una dotación presupuestaria global y se racionalizan los procesos internos para distribuir personas y dinero con la mayor facilidad posible.

Capacidad	Dimensión (buena práctica)					N/A
Las normas de gestión financiera permiten un nivel adecuado de flexibilidad de gestión	Las autoridades de gestión disponen de un nivel adecuado de flexibilidad presupuestaria para gestionar los objetivos de su programa. Esto puede incluir la capacidad de gastar fondos de asistencia técnica de manera que se ajusten a las necesidades de la autoridad de gestión y cumplan las normas de la CE.					
	Existe un entendimiento claro y común entre los actores con respecto a la flexibilidad presupuestaria, por ejemplo, cuándo es aceptable y útil transferir fondos o prorrogar fondos para un proyecto retrasado. Esto se respalda mediante comunicaciones, herramientas y formación comunes.					
Adecuación de personas y flujos de trabajo a través de la reasignación interna	La autoridad de gestión dispone de sistemas que permiten la flexibilidad a la hora de adecuar la oferta de mano de obra a la demanda, por ejemplo, mediante la reasignación temporal de personal a otras partes del sistema de gestión y control. Esto incluye una reserva de personal con las cualificaciones, capacidades y competencias adecuadas, capaz de realizar comisiones de servicios o intercambios de trabajo de corta duración.					
	Las personas que participan en estos sistemas se ven recompensadas por la mejora de las oportunidades de promoción profesional u otros incentivos, que se integran en los planes de rendimiento y aprendizaje de los empleados.					
Planificación estratégica del personal	Los profesionales de recursos humanos de la autoridad de gestión conocen qué capacidades son necesarias para cumplir las prioridades estratégicas de la autoridad de gestión y desempeñan un papel estratégico a la hora de conformar la plantilla necesaria.					
	Los altos directivos desempeñan un papel activo y estratégico en el apoyo al desarrollo de su personal.					
	La autoridad de gestión utiliza las salidas de personal o las revisiones organizativas como oportunidades para adecuar mejor las capacidades a la demanda, por ejemplo, mediante la reelaboración de perfiles o la adaptación de determinados puestos de trabajo o tareas para garantizar un mejor uso de las capacidades.					

PILAR 3: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, COORDINACIÓN Y EJECUCIÓN

La dimensión de la planificación estratégica, la coordinación y la ejecución examina diversos aspectos del ciclo de inversión, desde el desarrollo de estrategias, el establecimiento de prioridades y la coordinación, hasta la planificación y selección de proyectos, la ejecución de los proyectos, y el seguimiento y la evaluación. Incluye cuatro objetivos: 1) adoptar un enfoque más estratégico de la planificación, la programación y el establecimiento de prioridades del programa; 2) optimizar la coordinación y la comunicación para el diseño y la ejecución del programa; 3) hacer que el proceso de ejecución del programa sea más estratégico; y 4) ampliar las prácticas de medición del rendimiento para apoyar mejor las evaluaciones de resultados.

OBJETIVO 1: Adoptar un enfoque más estratégico de la planificación, la programación y el establecimiento de prioridades de los programas

Los objetivos de los PO tienen vínculos sólidos y claros con documentos estratégicos de nivel superior (por ejemplo, planes de desarrollo nacionales o regionales o estrategias sectoriales). Las prioridades del programa reflejan las necesidades reales de desarrollo local, regional y nacional, y equilibran consideraciones estratégicas y técnicas. El programa se ejecuta de manera integrada para capturar sinergias entre ejes prioritarios y facilitar los proyectos entre jurisdicciones.

Capacidad	Dimensión (buena práctica)					N/A
Garantizar que el programa sea coherente con los marcos estratégicos de nivel superior (nacional o sectorial) y esté vinculado a ellos	Definir objetivos claros del programa y articular los vínculos entre los objetivos del programa y los objetivos estratégicos de desarrollo a nivel nacional.					
	Articular los vínculos y la coherencia entre los objetivos del programa y los objetivos estratégicos de cada uno de los sectores de actuación pertinentes para el programa.					
	Consultar o remitirse a los documentos estratégicos del programa (por ejemplo, planes de acción del programa o estrategias de desarrollo nacionales o regionales) para orientar la toma de decisiones y la ejecución del programa.					
	Revisar o consultar el acuerdo de asociación u otros programas en el país para evitar contradicciones en los objetivos estratégicos					
Garantizar que las prioridades de inversión del	Colaborar con una amplia gama de partes interesadas internas y externas ¹³ para establecer las prioridades de inversión del programa.					

¹³ Entre las partes interesadas internas figuran la autoridad de gestión, la autoridad de certificación o la función contable, la autoridad de auditoría, los organismos intermedios y los organismos nacionales de coordinación. Las partes interesadas externas son las ajenas a la autoridad de gestión y control: autoridades nacionales (por ejemplo, ministerios y agencias competentes) y autoridades subnacionales (por ejemplo, gobiernos regionales y locales), el sector privado, las organizaciones profesionales, las organizaciones de la sociedad civil, el

programa reflejen las necesidades de desarrollo nacionales, regionales o locales	Explicar cómo las prioridades del programa apoyan las prioridades y estrategias a nivel nacional, regional o local, y ajustar las prioridades a la cofinanciación disponible.					
Capturar las complementariedades y sinergias entre los ejes prioritarios	Facilitar el intercambio regular entre sectores de actuación pertinentes para el Programa y establecer mecanismos de coordinación (por ejemplo, estructuras internas conjuntas o inversiones territoriales integradas) e incentivos para atraer y seleccionar inversiones que aborden múltiples ejes prioritarios dentro del programa.					
	Revisar periódicamente los avances en la ejecución del programa para garantizar la complementariedad entre los ejes prioritarios y realizar ajustes cuando sea necesario.					
Apoyo a la cooperación entre jurisdicciones¹⁴	Detectar sistemáticamente las inversiones que pueden beneficiarse de la cooperación entre jurisdicciones a través de mecanismos o procedimientos específicos (por ejemplo, un grupo de trabajo, o incorporando este aspecto a las orientaciones para el diseño de convocatorias).					
	Diseñar de forma proactiva convocatorias y ofrecer incentivos para fomentar proyectos transfronterizos.					
	Proporcionar el apoyo correspondiente a los beneficiarios para que respondan a dichas convocatorias (por ejemplo, apoyo consultivo sobre cooperación intermunicipal, inversiones territoriales integradas o el establecimiento de un contacto específico para el asesoramiento sobre inversiones cooperativas entre distintas jurisdicciones).					

mundo académico, etc. También incluyen a los beneficiarios y a quienes apoyan a los beneficiarios, como consultores, asociaciones profesionales o empresariales, asociaciones gubernamentales subnacionales, etc.

¹⁴ La cooperación entre jurisdicciones se refiere a los proyectos e inversiones propuestos y ejecutados por más de una administración local beneficiaria, de modo que la inversión se ejecute en diferentes jurisdicciones municipales o regionales dentro de un país, por ejemplo, las inversiones territoriales integradas.

OBJETIVO 2: Optimizar la coordinación y la comunicación para el diseño y la ejecución del programa

Coordinación eficaz entre las partes interesadas internas y externas en todas las fases de la ejecución del programa, mediante el uso de mecanismos tanto institucionalizados como informales. Los mecanismos son utilizados regularmente por todas las partes interesadas destinatarias, y están a disposición de estas. La ejecución del programa es coherente con el desarrollo nacional, regional y sectorial. El intercambio de información entre la autoridad de gestión y las partes interesadas internas y externas es bidireccional, específico, periódico y oportuno, y abarca cuestiones a lo largo de todo el ciclo de programación.

Capacidad	Dimensión (buena práctica)					N/A
Garantizar una combinación eficaz de mecanismos de coordinación «duros» y «blandos» en todo el sistema de gestión y control	Las normas y procedimientos de coordinación de los sistemas de gestión y control se aplican correctamente (es decir, las reuniones se organizan según lo previsto, no se producen retrasos significativos en la comunicación, etc.).					
	Evaluar y recabar información periódicamente de los actores del sistema de gestión y control para garantizar la calidad y la eficacia de los mecanismos de coordinación.					
	Establecer mecanismos formales de diálogo (por ejemplo, redes temáticas, grupos de trabajo, etc.) que reúnan regularmente a las partes interesadas internas.					
	Participar activamente en las oportunidades de diálogo organizadas por otros, como el organismo nacional de coordinación, los organismos intermedios u otras autoridades de gestión.					
Aprovechar al máximo las oportunidades de intercambio que ofrece la Comisión Europea	Entablar un diálogo activo y constructivo con la unidad geográfica asociada del país en la DG REGIO					
	Realizar intercambios con las autoridades de gestión de otros Estados miembros utilizando las herramientas ofrecidas por la Comisión Europea, por ejemplo, TAIEX-REGIO Peer-2-Peer.					
Para las autoridades de gestión nacionales, garantizar una coordinación eficaz con las autoridades nacionales y subnacionales	Coordinarse con otras autoridades públicas (por ejemplo, ministerios competentes) en lo que respecta a las normativas sectoriales, las estrategias sectoriales, etc., a fin de garantizar la ejecución fluida del programa (por ejemplo, el cumplimiento de las condiciones <i>ex ante</i>).					
	Coordinarse con otras autoridades de gestión e instituciones públicas nacionales (y, en su caso, con las autoridades de gestión regionales) a lo largo de todo el proceso de diseño y ejecución del programa, a fin de promover la coherencia y evitar solapamientos o duplicaciones en los objetivos, tipos de proyectos y posibles beneficiarios.					
	Debatir periódicamente con las autoridades y autoridades de gestión subnacionales (es decir, regionales y locales) sobre el diseño y la ejecución del programa para aprovechar los conocimientos regionales y locales.					
Para las autoridades de gestión regionales,	Coordinarse con las autoridades nacionales y locales a lo largo de todo el proceso de ejecución del programa regional para garantizar la coherencia entre jurisdicciones y la armonización con las prioridades nacionales.					

garantizar una coordinación eficaz con las autoridades nacionales y subnacionales	Debatir activamente el diseño y la ejecución de los programas regionales con las autoridades locales en las diferentes fases del proceso de inversión para adaptar mejor el proceso de ejecución del programa regional a las necesidades y capacidades locales.					
Compartir información y conocimientos en todo el sistema de gestión y control de manera oportuna y eficaz	Garantizar que los mecanismos de intercambio de información (por ejemplo, portal web, correos electrónicos, reuniones, etc.) sean eficaces, accesibles y utilizados regularmente por todos los actores del sistema de gestión y control.					
	Organizar reuniones formales y periódicas con diferentes actores (por ejemplo, directivos o personal técnico y expertos) del sistema de gestión y control para intercambiar información, detectar problemas y soluciones; las reuniones se caracterizan por un orden del día claro, un intercambio libre de información, próximas etapas y expectativas bien articuladas, y la asignación de responsabilidades con respecto a la acción y su seguimiento.					

OBJETIVO 3: Hacer que el proceso de ejecución del programa sea más estratégico

Las convocatorias de proyectos y los procesos de selección apoyan los objetivos del programa y se ajustan a las capacidades de los distintos beneficiarios sobre la base de un sólido ejercicio de planificación y profundas evaluaciones de los proyectos. Las convocatorias tienen altas tasas de participación y atraen proyectos innovadores. La autoridad de gestión puede detectar y mitigar distintos riesgos a lo largo del ciclo del programa y ayudar a los organismos intermedios y los beneficiarios a hacerlo. No hay proyectos retrasados, o son pocos.

Capacidad	Dimensión (buena práctica)					N/A
Adaptar las convocatorias y la selección de proyectos a la capacidad de los beneficiarios	Consultar a las partes interesadas y cooperar con ellas (organismos intermedios, beneficiarios, autoridades u organismos subnacionales, etc.) a la hora de diseñar las convocatorias y los criterios de selección de proyectos.					
	Realizar estudios de mercado <i>ex ante</i> a la hora de diseñar convocatorias y criterios de selección de proyectos cuando sea necesario (por ejemplo, para entender las necesidades de los beneficiarios potenciales).					
	Estructurar las convocatorias de manera que se adapten a los diferentes tipos de proyectos, grupos de beneficiarios (por ejemplo, entidades del sector público frente a entidades del sector privado) y capacidades de los beneficiarios para garantizar la eficacia de todas las convocatorias (por ejemplo, altas tasas de participación, o una amplia reserva de beneficiarios para convocatorias competitivas).					
	Recabar periódicamente las opiniones de los diferentes grupos de beneficiarios y realizar ajustes en el diseño de las convocatorias en el período de programación cuando sea necesario.					

Diseñar convocatorias y criterios de selección que detecten proyectos innovadores	Llevar a cabo estudios de mercado para entender las nuevas tecnologías y tendencias del mercado en los sectores de actuación pertinentes para el programa, e integrar la información obtenida en las convocatorias de proyectos.					
	Consultar periódicamente a las partes interesadas (organismos intermedios o beneficiarios) para entender las nuevas tecnologías y tendencias del mercado en los sectores de actuación pertinentes para el programa, e integrar la información obtenida en las convocatorias de proyectos.					
	Diseñar convocatorias y criterios de selección para atraer proyectos innovadores (por ejemplo, proyectos que utilicen nuevas tecnologías, proyectos que contribuyan a más de un eje prioritario, etc.).					
Minimizar la necesidad de trasladar proyectos al siguiente período de programación	Preparar una cartera de proyectos listos antes del nuevo período de programación.					
	Supervisa y mitiga de forma continua los riesgos de ejecución de los proyectos a lo largo de todo el ciclo de inversión a través de mecanismos o herramientas específicos (por ejemplo, un grupo de trabajo).					
	Intercambia periódicamente información sobre la gestión de riesgos y buenas prácticas con el sistema de gestión y control a través de mecanismos o herramientas específicos (por ejemplo, portal web, reuniones periódicas o grupos de trabajo).					
	Intercambia periódicamente información sobre la gestión de riesgos con otras autoridades de gestión o instituciones públicas externas.					

OBJETIVO 4: Ampliar las prácticas de medición del rendimiento para facilitar las evaluaciones de resultados

La medición del rendimiento refleja el progreso estratégico y técnico del programa (es decir, la consecución de objetivos de desarrollo de nivel superior). Se basa en pruebas sólidas (por ejemplo, unos indicadores bien diseñados o una recogida de datos eficaz). Los resultados se utilizan para apoyar la toma de decisiones a lo largo de todo el ciclo de inversión.

Capacidad	Dimensión (buena práctica)					N/A
Crear sistemas sólidos de medición del rendimiento de las inversiones del programa	Complementar la medición del rendimiento exigida por la UE para el programa con un conjunto adicional de indicadores claros y simplificados que reflejen los resultados financieros, técnicos y estratégicos deseados del programa en relación con los objetivos de desarrollo nacionales, regionales o sectoriales (por ejemplo, en qué medida contribuye el programa a la consecución de los objetivos del programa y los objetivos nacionales, sectoriales o regionales).					
	Colaborar con los organismos intermedios y los beneficiarios en el proceso de diseño de los indicadores para garantizar que los indicadores sean útiles y realistas a la vista de las capacidades y los recursos de presentación de informes de las partes interesadas.					

Garantizar una recogida de datos eficaz	Utilizar diversas herramientas y métodos para recopilar datos cuantitativos y cualitativos, incluida la coordinación activa con las instituciones públicas pertinentes (por ejemplo, institutos nacionales o regionales de estadística, autoridades sectoriales o asociaciones) para mejorar la recogida de datos a lo largo del tiempo.					
	Proporcionar apoyo activo y continuo a los organismos intermedios y los beneficiarios para la recogida de datos y la presentación de informes (por ejemplo, compartir herramientas de seguimiento, organizar talleres y actividades de formación, etc.).					
Actualizar los indicadores para facilitar las evaluaciones de resultados y utilizar los resultados para mejorar la ejecución del programa	Examinar periódicamente los resultados de los ejercicios de evaluación y utilizarlos para mejorar la ejecución del programa (por ejemplo, la estructura de las convocatorias o los criterios de selección).					
	Debatir con los organismos intermedios y los beneficiarios durante todo el período de programación para garantizar que los indicadores estén actualizados y sean pertinentes a lo largo del tiempo.					
Utilizar estratégicamente el comité de seguimiento para mejorar la ejecución del programa	Diseñar una agenda clara y constructiva para las reuniones del comité de seguimiento a fin de garantizar que en ellas se debatan los avances técnicos y estratégicos del programa, los retos en materia de ejecución y las posibles soluciones.					
	Hacer un seguimiento de los resultados de la reunión y aplicar las soluciones conforme a un calendario claro y acordado, e informar al respecto en la próxima reunión del comité.					

PILAR 4: BENEFICIARIOS Y PARTES INTERESADAS

Este pilar se centra en las capacidades para garantizar que los beneficiarios y las partes interesadas puedan diseñar y ejecutar satisfactoriamente los proyectos y las estrategias, responder fácilmente a las convocatorias, tener una necesidad mínima de realizar ajustes y contribuir a la recogida de datos y a la presentación de informes sobre proyectos y programas para respaldar el seguimiento y la evaluación. Incluye dos objetivos: 1) desarrollar eficazmente la capacidad de los beneficiarios; y 2) colaborar activamente con una amplia base de partes interesadas externas.

OBJETIVO 1: Desarrollar eficazmente la capacidad de los beneficiarios

Los distintos grupos de beneficiarios reciben apoyo continuo, oportuno y específico de la autoridad de gestión o de los organismos intermedios. La autoridad de gestión tiene un buen conocimiento de las necesidades y capacidades de los beneficiarios. Los beneficiarios disponen de orientaciones claras sobre los procedimientos o procesos de presentación de candidaturas y ejecución de los proyectos. Pueden solicitar ayuda con facilidad a la autoridad de gestión o los organismos intermedios y recibir respuestas eficaces en un plazo acordado. Reciben información sobre la ejecución del programa, entre otras cosas sobre los cambios en la normativa, de manera oportuna y periódica.

Capacidad	Dimensión (buena práctica)					N/A
Proporcionar apoyo personalizado y de calidad a los beneficiarios	Aplicar un plan de acción claro para orientar y apoyar a los diferentes grupos beneficiarios con actividades concretas y periódicas basadas en las necesidades y capacidades de los beneficiarios detectadas.					
	Garantizar que las medidas de orientación y apoyo a los beneficiarios sean accesibles, fáciles de utilizar y estén actualizadas.					
	Consultar a diferentes grupos de beneficiarios a la hora de diseñar las medidas de orientación y apoyo a los beneficiarios, y recabar periódicamente sus comentarios para actualizar y mejorar la orientación o las actividades.					
Comunicarse con los beneficiarios de manera oportuna y eficaz	Disponer de un punto de contacto único (o una lista consolidada de contactos específicos) que pueda responder a las preguntas de los beneficiarios y proporcionar orientación sobre los problemas de diseño y ejecución de proyectos que vayan surgiendo a lo largo de todo el ciclo del proyecto.					
	Responder a las consultas de los beneficiarios en un plazo predeterminado y bien comunicado.					
Promover el intercambio continuo de información con los beneficiarios y entre ellos	Proporcionar toda una serie de herramientas y plataformas de intercambio de información a los beneficiarios, incluidas redes físicas y plataformas en línea.					
	Compartir información sobre la ejecución del programa con los beneficiarios de manera periódica (por ejemplo, trimestralmente).					

	Apoyar activamente el intercambio entre beneficiarios sobre retos comunes y buenas prácticas de ejecución del programa (por ejemplo, mediante la creación de mecanismos como talleres periódicos).					
Asociarse con organizaciones profesionales de apoyo a los beneficiarios	Consultar activamente a una amplia gama de organizaciones profesionales (por ejemplo, consultores, cámaras de comercio, etc.) para apoyar las actividades de refuerzo de la capacidad de los beneficiarios.					
	Realizar intercambios periódicos con organizaciones profesionales para detectar y comprender mejor las necesidades de los beneficiarios, los retos de la ejecución del proyecto, etc.					

OBJETIVO 2: Colaborar activamente con una amplia base de partes interesadas externas (por ejemplo, entidades subnacionales, representantes del sector privado o sociedad civil)

La autoridad de gestión cuenta con mecanismos específicos para garantizar una cooperación activa con las partes interesadas internas y externas a lo largo de todo el ciclo de inversión. La autoridad de gestión mantiene una relación sólida, de confianza y de cooperación con las partes interesadas, basada en una comunicación bidireccional regular y eficaz. Las aportaciones de las partes interesadas se utilizan para desarrollar soluciones concretas que aborden las deficiencias en la ejecución del programa.

Capacidad	Dimensión (buena práctica)					N/A
Entender las necesidades de una amplia gama de partes interesadas	Captar periódicamente las necesidades de las distintas partes interesadas externas (más allá de los beneficiarios del programa) a través de encuestas, estudios, grupos temáticos, etc.					
	Animar a una amplia gama de partes interesadas externas a participar en el ciclo de ejecución del programa (desde el establecimiento de objetivos y prioridades hasta la evaluación), mediante la recopilación periódica de sus percepciones sobre los retos y las posibles soluciones para la ejecución del programa.					
	Compartir información sobre las necesidades y la visión de las partes interesadas dentro del sistema de gestión y control y utilizarla para mejorar la ejecución del programa.					
Refuerzo de la capacidad de las partes interesadas para participar en el diseño y la ejecución del programa	Detectar los retos a los que se enfrentan los distintos tipos de partes interesadas (por ejemplo, empresas, ONG, institutos de investigación, entidades subnacionales, etc.) en las diferentes fases de ejecución del programa.					
	Proporcionar apoyo adaptado a distintos tipos de partes interesadas (por ejemplo, entidades subnacionales) para reforzar su capacidad de contribuir a la ejecución del programa (por ejemplo, talleres, consultas en línea, etc.).					
	Recabar periódicamente las opiniones de diversas partes interesadas sobre la calidad y la eficacia de las actividades de refuerzo de la capacidad en las que participan.					
	Utilizar sus comentarios para actualizar las actividades de refuerzo de la capacidad de las partes interesadas.					

Crear plataformas de diálogo multilateral para ampliar y mejorar la eficacia de la contribución de las partes interesadas	Desarrollar una plataforma de diálogo multilateral específica y formal para que las partes interesadas aporten contribuciones periódicas, sistemáticas y coordinadas durante todo el ciclo de diseño y ejecución del programa.					
	Facilitar un diálogo constructivo a través de la plataforma multilateral para determinar próximas etapas claras de cara a mejorar la ejecución del programa.					
	Difundir los resultados del debate y el seguimiento (ejecución de las próximas etapas) entre las partes interesadas y más allá (público más amplio).					

3 LA TRAYECTORIA DE LA OCDE PARA DESARROLLAR ACCIONES RCA

Introducción

El desarrollo de las acciones de refuerzo de la capacidad administrativa comienza con la autoevaluación y las aportaciones de diversas unidades de la autoridad de gestión, así como de partes interesadas internas y externas¹⁵ pertinentes para la ejecución del programa de las autoridades de gestión. A continuación, requiere estructurar y priorizar acciones concretas dirigidas a subsanar deficiencias específicas de capacidad. Hay diversas maneras en las que una autoridad de gestión puede llevar a cabo este proceso. Un enfoque consiste en desarrollar una hoja de ruta RCA, que incluye medidas globales para el refuerzo de la capacidad en la gestión y el uso de los fondos de la UE. Este enfoque se promueve para el período de programación 2021-2027 como herramienta para que las autoridades de gestión utilicen de forma más estratégica la asistencia técnica y refuercen la capacidad administrativa. Se ha recomendado encarecidamente que los Estados miembros que experimenten deficiencias en la capacidad administrativa o que tengan un historial de ejecución menos convincente elaboren hojas de ruta RCA. La hoja de ruta es un documento estratégico que puede elaborarse para programas individuales o para Estados miembros¹⁶.

Una hoja de ruta RCA establece con claridad los objetivos, las prioridades y las iniciativas de refuerzo de la capacidad y puede utilizarse para medir los avances a lo largo del tiempo. También puede utilizarse para comunicar las expectativas, generar aceptación entre las partes interesadas¹⁷ en la ejecución del programa y crear un sentimiento de rendición de cuentas en cuanto a la aplicación de las iniciativas de la hoja de ruta. El documento de la Comisión Europea titulado «Hojas de ruta para el refuerzo de la capacidad administrativa. Conjunto práctico de herramientas» ofrece apoyo práctico e instrucciones para las autoridades de gestión que deseen aplicar este enfoque. Para apoyar a las autoridades de gestión en la determinación de los retos en materia de capacidad administrativa y las acciones adecuadas, esta

¹⁵ Entre las partes interesadas internas figuran la autoridad de gestión, la autoridad de certificación o la función contable, la autoridad de auditoría, los organismos intermedios y los organismos nacionales de coordinación. Las partes interesadas externas son las ajenas a la autoridad de gestión y control: autoridades nacionales (por ejemplo, ministerios y agencias competentes) y autoridades subnacionales (por ejemplo, gobiernos regionales y locales), el sector privado, las organizaciones profesionales, las organizaciones de la sociedad civil, el mundo académico, etc. También incluyen a los beneficiarios y a quienes apoyan a los beneficiarios, como consultores, asociaciones profesionales o empresariales, asociaciones gubernamentales subnacionales, etc.

¹⁶ Comisión Europea: *Hojas de ruta para el refuerzo de la capacidad administrativa. Conjunto práctico de herramientas*, 2020, https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/

¹⁷ También dentro de la autoridad de gestión, los organismos intermedios, los beneficiarios y los organismos nacionales de coordinación, así como otras autoridades de gestión e instituciones públicas que participan en la gestión de fondos de la UE.

sección del instrumento de autoevaluación RCA presenta un método para elaborar una hoja de ruta RCA, que está en consonancia con el enfoque descrito en el Conjunto práctico de herramientas de la CE. La metodología se utilizó durante el proyecto de refuerzo de la capacidad administrativa emprendido con las cinco autoridades de gestión piloto (Recuadro 1, sección 1). No es la única manera de abordar este ejercicio, sino más bien una opción a tener en cuenta por las autoridades de gestión. Lo que diferencia al enfoque descrito a continuación del Conjunto práctico de herramientas de la CE es el uso de la matriz de autoevaluación como primera etapa (véase el Gráfico 2 en la sección 1).

La metodología de la OCDE para desarrollar acciones RCA

La metodología de la OCDE ayuda a las autoridades de gestión a analizar de forma constructiva sus fortalezas, debilidades y oportunidades administrativas. Se trata de un proceso de descubrimiento que permite a los distintos actores implicados en el diseño, la gestión, la ejecución y la evaluación de un programa compartir sus experiencias, observaciones e ideas. Explorar y abordar con éxito los retos de la capacidad administrativa y de gestión de la inversión requiere una mentalidad abierta, la voluntad de considerar diferentes perspectivas y la voluntad de aplicar cambios. La metodología de la OCDE utiliza un formato de taller interactivo y de múltiples partes interesadas para recopilar información, detectar soluciones y diseñar acciones. Para apoyar la ejecución de estas acciones, el Conjunto práctico de herramientas de la CE ofrece detalles sobre el desarrollo de indicadores y las modalidades de financiación. Otros actores, incluidos los organismos nacionales de coordinación, que deseen llevar a cabo un ejercicio de autoevaluación pueden obtener información en esta sección, especialmente si tienen previsto implicar a múltiples partes interesadas en el proceso.

Esta metodología de la OCDE consta de cinco etapas principales (véase el Gráfico 2 en la sección 1):

1. La matriz de autoevaluación: generar información preliminar.
2. El taller RCA: colaborar para detectar fortalezas, debilidades y oportunidades.
3. Desarrollo de acciones RCA: fijar objetivos y detectar acciones prioritarias.
4. Reunión de todos los aspectos: generar apropiación.
5. Ejecución de las acciones RCA: adoptar buenas prácticas.

La participación de las partes interesadas es un componente fundamental del enfoque de la OCDE para desarrollar acciones RCA, y debe formar parte de todo el ejercicio de autoevaluación. El alcance y el formato de la participación de las partes interesadas variarán según la etapa o la fase, y dependerán de los objetivos y las tareas. Por ejemplo, etapa 1: rellenar la matriz es una oportunidad para que la autoridad de gestión reúna a representantes internos de distintos departamentos a fin de reflexionar sobre la capacidad de la organización, detectar los principales retos y establecer prioridades para un debate más profundo. Cuando sea posible, la autoridad de gestión también puede querer implicar a algunas partes interesadas externas en la primera etapa, por ejemplo, mediante un cuestionario o consultas presenciales. Etapa 2: el taller RCA tiene por objeto reunir a una gama más amplia de partes interesadas para seguir recabando diferentes perspectivas y validar las conclusiones de la etapa 1. En el caso de las etapas 3 y 4, también es importante que la autoridad de gestión mantenga informadas a las partes interesadas sobre los avances en el desarrollo y la ejecución de las acciones de refuerzo de la capacidad, y que recabe sus observaciones de forma continua.

Las autoridades de gestión también deben garantizar una comunicación y un compromiso internos eficaces a la hora de desarrollar las acciones RCA. Por ejemplo, el equipo de la autoridad de gestión que dirige el trabajo tendrá que alcanzar un consenso en torno a los objetivos, los procesos y los resultados esperados del refuerzo de la capacidad. El equipo debe comunicar con claridad esta información a todo el personal de la autoridad de gestión con el fin de aumentar la sensibilización, articular y gestionar las expectativas y contribuciones, y recabar opiniones e ideas de diferentes departamentos. Esta participación

debe comenzar antes del ejercicio de evaluación y continuar hasta su finalización (es decir, la finalización de las acciones RCA).

Etapa 1. Rellenar la matriz

Rellenar la matriz de autoevaluación pone en marcha la primera etapa de la metodología de la OCDE. Representa un ejercicio de balance para que la autoridad de gestión comience a detectar las deficiencias de capacidad, así como para ofrecer una visión preliminar de los puntos fuertes de la autoridad de gestión.

Se anima a las autoridades de gestión a completar la matriz sobre la base de un debate en grupo entre el personal de la autoridad de gestión. Existen dos maneras de organizar el debate sobre la autoevaluación: i) los representantes/empleados de diferentes departamentos pueden rellenar primero la matriz de forma individual y, a continuación, la autoridad de gestión puede organizar un debate en grupo sobre la base de los resultados; ii) el personal se reúne para debatir y rellenar la matriz de forma colectiva. En cualquier caso, el debate es fundamental, ya que puede ayudar a articular las fortalezas y debilidades reconocidas y revelar deficiencias de la capacidad que normalmente pueden pasarse por alto. Antes de iniciar el ejercicio, la autoridad de gestión debe realizar una presentación a las personas que rellenarán la matriz para proporcionarles los antecedentes, explicaciones y orientaciones necesarios, incluidos conocimientos previos sobre algunos temas y terminologías específicos (por ejemplo, no todos los participantes tienen conocimientos en el ámbito de la gestión de recursos humanos). Este apoyo debe garantizarse durante todo el proceso de cumplimentación de la matriz.

Además de rellenar la propia matriz (es decir, completar la clasificación), se anima a las autoridades de gestión a registrar los resultados de los debates mediante documentación adicional. Por ejemplo, la autoridad de gestión puede preparar una hoja o documento aparte para escribir la justificación del grado atribuido a cada dimensión, es decir, por qué esta dimensión se considera significativa o escasa. Alternativamente, la autoridad de gestión puede resumir los debates escribiendo una breve descripción cualitativa de cada capacidad para complementar y justificar la calificación.

La matriz cumplimentada y los resultados de los debates combinados no solo pueden ayudar a la autoridad de gestión a dar prioridad a los ámbitos más apremiantes para el refuerzo de la capacidad, sino también contribuir a la organización del taller RCA (etapa 2). Es tan importante hablar con el personal técnico u operativo como con los altos directivos de cada una de las áreas funcionales de la autoridad de gestión o con el organismo nacional de coordinación. Esto puede resultar a veces difícil para el personal de la autoridad de gestión, por lo que podrá considerarse la posibilidad de recurrir a un tercero independiente y externo para llevar a cabo las entrevistas o los debates en mesas redondas.

La autoridad de gestión también puede llevar a cabo ejercicios adicionales de recopilación de información para completar mejor la matriz. Ello contribuye a que la autoevaluación de las capacidades de la autoridad de gestión sea más sólida, ya que basarse en una sola fuente de información puede ofrecer una imagen incompleta o desequilibrada de la situación actual. Puede obtenerse información adicional mediante una simple encuesta, la consulta de documentos de evaluación y la organización de debates en grupos temáticos. Las actividades adicionales de recopilación de información y la matriz son complementarias. Por ejemplo, recopilar la información documentada existente y un breve cuestionario puede ayudar a completar la matriz. Los resultados de las entrevistas o de los debates de los grupos temáticos pueden incorporarse a la matriz o utilizarse para validarla y perfeccionarla. La matriz puede utilizarse para diseñar el cuestionario o estructurar las entrevistas y debates en mesas redondas o grupos temáticos. Cuando proceda, la autoridad de gestión también puede ampliar el ejercicio de evaluación a otros organismos del sistema de gestión y control, incluidos la autoridad de certificación o la función contable y los organismos nacionales de coordinación, especialmente cuando la autoridad de gestión delegue parte de sus funciones en otros organismos.

El Anexo A proporciona a las autoridades de gestión una lista de temas para centrar la recogida de información adicional, así como fuentes de información potencialmente útiles. Del mismo modo, en el anexo 1 del Conjunto práctico de herramientas de la CE también se ofrece una lista detallada de preguntas en torno a las estructuras, la gestión de los recursos humanos, y los sistemas y las herramientas para ayudar a las autoridades de gestión a recopilar información para la evaluación.

Etapa 2. El taller RCA: colaborar para detectar fortalezas, debilidades y oportunidades

Una vez recopilada y estudiada detenidamente la información de referencia, la siguiente etapa consiste en reunir a las partes interesadas internas y externas —las que participaron en el debate de grupos temáticos y otras partes— en un taller interactivo de un día.

Para estructurar el proceso del taller, la OCDE dirigió a los participantes a través de un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO). A continuación, se entabló un debate sobre las posibles soluciones, así como sobre las formas de reforzar las fortalezas de la autoridad de gestión y aprovechar las oportunidades detectadas. Esta metodología también puede encontrarse en el Conjunto práctico de herramientas de la CE.

Preparar el taller RCA

Antes del taller, la autoridad de gestión determina un conjunto de temas y cuestiones apremiantes en cada una de las cinco dimensiones del marco analítico que surgieron durante la fase de recogida de información. La matriz de autoevaluación RCA completada puede ser especialmente útil en este caso, ya que pone claramente de relieve las debilidades percibidas. En caso necesario, la matriz podrá perfeccionarse tras el taller para reflejar la información adicional obtenida de un conjunto más amplio de partes interesadas.

El espacio del taller está dotado de mesas —generalmente una por pilar del marco analítico de la OCDE (es decir, personas, organización, planificación estratégica, etc.)— para que los participantes puedan trabajar juntos sobre un tema específico. En cada mesa debe haber una combinación de partes interesadas en términos de tipo (p. ej., de la autoridad de gestión, de los organismos intermedios, de los beneficiarios, etc.) y en términos de función o actividad (por ejemplo, gestión de recursos humanos, planificación estratégica, comunicaciones, etc.). Antes del taller, es importante que la autoridad de gestión tenga una idea de cómo desea ocupar las mesas para garantizar un equilibrio adecuado entre los participantes.

Cada mesa está equipada con un rotafolio y rotuladores. El tema de la mesa y las cuestiones clave que deben explorarse —determinadas durante la fase de recogida de información— deben figurar ya en el rotafolio a la llegada de los participantes, para que sepan hacia dónde ir. Es importante que la autoridad de gestión ayude a dirigir a las personas a las mesas adecuadas para garantizar una buena combinación. Las autoridades de gestión pueden optar por preasignar asientos o sentar a los participantes a su llegada. El Gráfico 3 ofrece una idea de la configuración de la sala: cada óvalo representa una mesa en la que se indica el tema de debate de la mesa, basado en lo aprendido en la etapa 1, así como algunas de las cuestiones clave determinadas para el debate.

Gráfico 3. Ejemplo de temas para las mesas y cuestiones determinadas para un taller RCA



También antes del taller, la autoridad de gestión deberá seleccionar e instruir a un ponente o facilitador de mesa de entre los miembros de su personal que guiará el debate durante el taller. También se recomienda que, una vez que todos estén en sus mesas, se designe a un responsable de tomar notas.

Durante el taller RCA

El taller se divide generalmente en cuatro sesiones, además de una pausa para el almuerzo.

1. **Por qué estamos aquí:** una introducción por parte de la autoridad de gestión sobre el proceso de autoevaluación y la estructura del día del taller.
2. **El DAFO:** en cada mesa, los participantes se centran en su tema, se toman tiempo para debatir y apuntar en los rotafolios lo que consideran las fortalezas de las autoridades de gestión, junto con las oportunidades para aprovechar estas fortalezas, y sus debilidades o retos, incluidas las posibles causas profundas, y quién podría contribuir a su gestión. Si bien es importante que se debatan algunas de las cuestiones clave previamente determinadas, los participantes deben tener margen y flexibilidad para introducir también otras cuestiones. Tras el debate sobre el análisis DAFO, los participantes determinan tres o cuatro ámbitos prioritarios que consideran que la autoridad de gestión debería abordar. El ponente de cada mesa presenta brevemente (de 5 a 7 minutos por mesa) las fortalezas, los retos y las cuestiones prioritarias que se han determinado y debatido. Después de la presentación de cada mesa, la autoridad de gestión abre el debate para escuchar qué piensan los participantes en el taller sobre los resultados, también sobre si falta algo o debe considerarse algo adicional.
3. **Encontrar soluciones:** Tras la pausa para el almuerzo, los participantes vuelven a sus mesas y, sobre la base de las tres o cuatro prioridades definidas por la mañana, proponen el mayor número posible de soluciones para cada prioridad y cuestión asociada, tanto a corto como a largo plazo. Deben considerar las etapas necesarias para desarrollar la solución, quiénes podrían ser los principales actores que pueden contribuir a ejecutar la solución, y qué herramientas o mecanismos necesitan estos para actuar. La clave de esta última consideración es si las herramientas o mecanismos están dentro o fuera del mandato o las responsabilidades de la autoridad de gestión. Es importante que las reflexiones no se limiten a lo que parece ser posible o lo que se conoce, sino que se anime a los participantes a ser innovadores en sus soluciones. Transcurridos aproximadamente noventa minutos, las mesas presentan de nuevo (de cinco a siete minutos por

mesa) a todo el grupo las soluciones que encontraron, para debatirlas y obtener comentarios. Estas soluciones también deben recogerse en los rotafolios.

4. **Conclusiones y próximos pasos:** Al final del taller, la autoridad de gestión puede terminar el día con algunas de las ideas clave que se han presentado, y compartir con las partes interesadas las próximas etapas en el proceso de desarrollo de la hoja de ruta RCA, incluido un posible calendario.

Después del taller, resulta muy útil que el equipo de la autoridad de gestión dedique algún tiempo a considerar lo que escuchó y aprendió, ya que esto se incorporará directamente a las acciones RCA. Las páginas del rotafolio son una herramienta esencial para apoyar esta actividad. Se recomienda encarecidamente desarrollar un análisis general que documente lo que se concluyó en la etapa de recopilación de información y durante el taller (etapas 1 y 2). Esto ofrece un registro claro de las cuestiones y deficiencias subyacentes en materia de capacidad y de los objetivos generales para superar los retos específicos en materia de capacidad.

Recuadro 2. Consejos para organizar un taller «virtual» (por ejemplo, debido a las restricciones relacionadas con la COVID-19)

En función de las restricciones relacionadas con la COVID-19, el taller también puede realizarse virtualmente. Aunque es difícil reproducir las ventajas de la reunión presencial de un grupo diverso, los talleres en línea pueden permitir que más personas participen y que esto suponga un menor trastorno en sus agendas (por ejemplo, debido al viaje).

La función de «salas para grupos pequeños» de las herramientas de videoconferencia, como Zoom o Microsoft Teams, puede utilizarse para reproducir las mesas temáticas. La función de chat puede permitir a los participantes sugerir preguntas o realizar comentarios en tiempo real, y herramientas interactivas como Groupmap o Padlet pueden ayudar a estructurar la conversación.

Por lo general, se recomienda limitar los talleres en línea a un máximo de dos horas; después de ese tiempo, la interacción de los participantes disminuye. Una buena práctica de los talleres en línea consiste en dividir el tiempo en una serie de actividades. Un taller en línea sobre el refuerzo de la capacidad podría incluir una introducción por parte de la dirección de la autoridad de gestión, por ejemplo, antes de que los asistentes pasen a las «salas para grupos pequeños» separadas para debatir temas específicos con más detalle. Informar al grupo sobre estos debates puede contribuir a dar a los participantes una sensación de progreso y a debatir las próximas etapas.

Etapas 3. Desarrollo de acciones de refuerzo de la capacidad

Una vez finalizadas las etapas 2 y 3, la autoridad de gestión está lista para preparar su conjunto de acciones. El Conjunto práctico de herramientas de la CE proporciona técnicas para ayudar a las autoridades de gestión a pasar del análisis de la situación (por ejemplo, las conclusiones de las etapas de recopilación de información y del taller RCA) a la determinación de acciones, en concreto, realizando una cartografía de la lógica de intervención mediante un árbol de problemas y construyendo una teoría del cambio.

Puede que no sea posible abordar todos los ámbitos de actuación o todas las acciones determinadas durante el taller. Por este motivo, es importante que la autoridad de gestión a) dé prioridad a lo que es realista y considere la secuencia de las acciones; b) analice con las partes interesadas por qué ha decidido abordar ciertas cuestiones. Las autoridades de gestión pueden elaborar una hoja de ruta RCA que incorpore todas las acciones posibles, lo que puede ser muy valioso, pero también debe ser realista con

respecto al tiempo y los recursos necesarios para ejecutar las acciones y gestionar adecuadamente las expectativas de las partes interesadas.

La elaboración de acciones de refuerzo de la capacidad administrativa es un proceso iterativo. El equipo de la autoridad de gestión que trabaja en este ámbito deberá reunirse varias veces para perfeccionar su trabajo. También puede que deseen consultar periódicamente a las principales partes interesadas pertinentes en cada dimensión, a medida que sopesen el diseño de las acciones y desarrollen ideas sobre cómo aplicarlas. Además, es importante tener en cuenta tres principios en relación con las acciones de refuerzo de la capacidad administrativa. Estas acciones deben:

1. Ser realistas.
2. Reforzarse mutuamente
3. Distribuirse a corto, medio y largo plazo con el fin de obtener éxitos rápidos seguidos de beneficios más sostenibles.

Además, es esencial que la alta dirección se comprometa con el cambio y lo apoye.

En el proyecto piloto con las cinco autoridades de gestión, todas las acciones se resumieron en un cuadro sinóptico¹⁸ que contenía una serie de características generales:

- **Preámbulo:** un texto en el que se describa el motivo del ejercicio y se facilite el contexto pertinente.
- **Pilares de la capacidad administrativa:** agrupar acciones o iniciativas concretas en los cinco pilares: gestión de personas, gestión organizativa, planificación estratégica y coordinación, apoyo a los beneficiarios y gestión de las partes interesadas, así como condiciones marco. Estos pilares proporcionan una estructura para articular objetivos estratégicos de alto nivel y ayudan a organizar las acciones de manera más sistemática. Si bien el instrumento de autoevaluación proporciona un marco general, la autoridad de gestión puede agrupar las acciones de la manera que le resulte más comprensible y operativa.
- **Proyectos o acciones:** las iniciativas específicas destinadas a abordar los retos y deficiencias detectados en el ejercicio de autoevaluación y el proceso de diseño RCA; los proyectos deben indicar los resultados deseados.
- **Organismo responsable:** cada medida debe contar con un organismo responsable y designar a las partes interesadas en la ejecución para garantizar la rendición de cuentas en cuanto a las acciones. A veces, el organismo responsable es la única parte interesada responsable de la ejecución. En otros casos, el organismo responsable podrá estar acompañado por otros agentes para garantizar la ejecución. Lo ideal sería que también existiera rendición de cuentas a nivel de la dirección de la autoridad de gestión.
- **Programación:** las acciones deben estar limitadas en el tiempo, aunque el marco temporal o el grado de especificidad son flexibles. Es importante considerar con claridad la programación de secuenciación de las acciones, para evitar que se agrupen varias al mismo tiempo y garantizar que las acciones se completen. Esto también apoya la rendición de cuentas.
- **Recursos:** los recursos estimados pueden asignarse a las acciones. Los recursos pueden incluir la financiación, los recursos humanos y las capacidades o conocimientos especializados necesarios, así como la infraestructura, por ejemplo, herramientas informáticas, etc.

¹⁸ El cuadro de muestra se encuentra en el informe de la OCDE *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps* [«Refuerzo de la gobernanza de los fondos de la UE en el marco de la política de cohesión: Hojas de ruta de desarrollo de la capacidad administrativa», documento en inglés], <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>, cuadro 1.1 en la página 31.

- **Resultados concretos, resultados intermedios o parámetros de referencia.** Los resultados concretos reflejan lo que la autoridad de gestión espera producir como resultado de la acción, por ejemplo, un documento interno que establezca una lista de normas o un taller para los beneficiarios. Los resultados intermedios y los parámetros de referencia destacan las acciones o actividades clave que deben completarse en el proceso y constituyen un medio para que la autoridad de gestión determine si va por buen camino para cumplir la acción. Si se incluyen estas características, deben ser realistas y medibles.

En el Conjunto práctico de herramientas de la CE (subsección 5.1. de la sección 5: Elementos estructurales de las hojas de ruta) figura un cuadro de muestra alternativo, estructurado en torno al marco analítico desarrollado por la OCDE. Este cuadro de muestra también incluye elementos como indicadores, fuentes de financiación y presupuestos, además de los enumerados anteriormente. Las autoridades de gestión pueden incorporar estas características al cuadro de su plan de acción en función de sus propias necesidades.

Además, las acciones pueden recopilarse en un documento dinámico que se actualice a medida que avanzan las acciones. Se recomienda a las autoridades de gestión que consulten la siguiente lista de verificación a la hora de formular sus acciones:

- ✓ Se utiliza un lenguaje claro, concreto y sencillo.
- ✓ El número de acciones es limitado (calidad por encima de la cantidad).
- ✓ Las acciones son realistas y pueden ser completadas por la propia autoridad de gestión.
- ✓ Las acciones se centran en la capacidad de la autoridad de gestión (es decir, no solo en los organismos intermedios o los beneficiarios).
- ✓ Los resultados pueden compartirse con los actores pertinentes de la autoridad de gestión.
- ✓ Los resultados pueden ponerse a disposición del público si se desea.

Etapa 4. Reunión de todos los aspectos: generar apropiación

Una vez que la autoridad de gestión haya finalizado el ejercicio de su hoja de ruta RCA, debe convocar de nuevo a las partes interesadas que participaron en el taller para validar el trabajo. Se trata de una oportunidad para recibir observaciones y también generar apoyo para las acciones. Cabe esperar que solo sean necesarios ajustes menores para finalizar la hoja de ruta y poner en marcha el proceso de ejecución. Una vez finalizada la hoja de ruta RCA, las autoridades de gestión también pueden compartirla con un público más amplio, incluido todo el personal de la autoridad de gestión, del ministerio que alberga a la autoridad de gestión (si se desea o es apropiado), los organismos intermedios, los beneficiarios e incluso con el público en general (puede publicarse en el sitio web, si procede). Las autoridades de gestión también pueden actualizar periódicamente sus avances en la ejecución de las acciones de refuerzo de la capacidad.

La participación de las partes interesadas a lo largo de todo el proceso de desarrollo de la hoja de ruta RCA es fundamental para recabar apoyo y desarrollar apropiación para todo el ciclo de refuerzo de la capacidad administrativa, desde la detección de las deficiencias de capacidad hasta el desarrollo de las acciones para subsanarlas, y la determinación de la eficacia de estas acciones en el momento oportuno.

Etapa 5. Ejecución de las acciones RCA: adoptar buenas prácticas

Sin duda, distintas autoridades de gestión determinarán y ejecutarán diferentes tipos de acciones de refuerzo de la capacidad. La manera en que ejecuten las acciones también variará en función de sus deficiencias de capacidad, recursos humanos e institucionales, cultura de trabajo, etc. Sin embargo, existen algunas buenas prácticas que pueden ser aplicables a la mayoría de las autoridades de gestión, si no a todas. Estas buenas prácticas se basan principalmente en la experiencia de las cinco autoridades

de gestión que participaron en el proyecto piloto. Se anima a las autoridades de gestión a que consideren la posibilidad de adoptar estas buenas prácticas y adaptarlas a sus necesidades.

- Establecer estructuras y equipos claros para aplicar las hojas de ruta RCA y diseñar mecanismos para movilizar personal y conocimientos especializados de toda la autoridad de gestión que contribuyan. Por ejemplo, la autoridad de gestión griega del programa operativo de infraestructuras de transporte, medio ambiente y desarrollo sostenible 2014-2020 creó equipos de ejecución coordinados por personal que no es miembro del equipo de gestión de la autoridad de gestión. Cuentan con el apoyo de un grupo de «defensores» de la hoja de ruta, un grupo de directivos que se ha ofrecido voluntariamente para apoyar a los equipos.
- Los diferentes equipos de ejecución pueden consultar libremente a cualquier defensor del grupo en función de sus necesidades, en lugar de asignar un defensor a cada equipo.
- Elaborar planes de acción. Aunque la hoja de ruta puede proporcionar información básica sobre las acciones, como los organismos responsables, los organismos de ejecución, el calendario general y los resultados intermedios, etc., resulta útil disponer de planes de ejecución detallados para las acciones determinadas. El desarrollo de un plan de acción para mejorar la participación de los trabajadores, por ejemplo, es una actividad que las autoridades de gestión croatas y de Lublin (Polonia) ejecutaron como parte del proyecto piloto.
- Garantizar la comunicación y la interacción periódicas entre los equipos de ejecución, especialmente para las acciones interrelacionadas. Las reuniones periódicas, los talleres o las plataformas en línea para compartir actualizaciones pueden ayudar a conseguirlo.
- Elaborar un documento o documentos breves que resuman las conclusiones y las enseñanzas extraídas de la ejecución de una acción específica. Por ejemplo, la autoridad de gestión de Extremadura (España), con la ayuda de la OCDE, elaborará un resumen de los resultados derivados de la estrategia de actuación que están llevando a cabo, acompañado de un conjunto de herramientas para la programación estratégica. En el caso de la autoridad de gestión de Bulgaria para los programas operativos «Regiones en crecimiento», se elaborará un conjunto de herramientas para llevar a cabo procesos de consulta destinados a analizar las deficiencias de capacidad, entre ellas el diseño de herramientas adecuadas de formación o apoyo para las consultas. Este tipo de documentación puede aplicarse a diversos tipos de acciones y crea una memoria institucional para ayudar a las autoridades de gestión a llevar a cabo ejercicios similares en el futuro.

Anexo A. Recopilación de información

Este anexo sirve de apoyo a las autoridades de gestión que deseen llevar a cabo ejercicios de recopilación de información distintos de la matriz de autoevaluación como primer paso para obtener información preliminar para la evaluación.

En cuanto a los temas, la autoridad de gestión puede recopilar información sobre lo siguiente:

- **Personas**
 - Marco general de empleo
 - Prácticas estratégicas de planificación de recursos humanos
 - Procesos de contratación y promoción
 - Sistema retributivo
 - Prácticas de evaluación del rendimiento
 - Posibilidades de formación disponibles
- **Organización**
 - Liderazgo
 - Estructura y líneas de responsabilidad de la estrategia operativa y las prácticas de la autoridad de gestión
 - Prácticas de comunicación interna
 - Prácticas para apoyar el seguimiento y la presentación de informes sobre las operaciones y el rendimiento
- **Planificación estratégica, coordinación y ejecución**
 - Actores (ministerios, agencias, autoridades subnacionales, organismos intermedios, beneficiarios y otros) con los que la autoridad de gestión colabora estrechamente en la gestión y ejecución de su programa.
 - Mecanismos de coordinación para garantizar un intercambio eficaz con los actores
 - Seguimiento y evaluación del rendimiento
- **Beneficiarios y partes interesadas**
 - Participación de los beneficiarios y otras partes interesadas externas en los procesos pertinentes de diseño y ejecución del programa
 - Programas de formación y apoyo para los beneficiarios
 - Comunicación con partes interesadas externas
- **Condiciones marco**
 - Retos externos, como las condiciones requeridas, los procesos de contratación pública, las auditorías externas, etc.
 - Riesgos potenciales para una gestión y ejecución eficaces del programa

Además de la matriz de autoevaluación, existen al menos tres fuentes de información diferentes que las autoridades de gestión pueden utilizar para obtener información sobre su capacidad administrativa. Entre ellas se encuentran las siguientes:

1. **Información existente en la autoridad de gestión**, incluidos documentos de planificación estratégica u operativa, organigramas y estructuras, protocolos de toma de decisiones, datos e información ya recopilados (por ejemplo, información sobre recursos humanos, información sobre los beneficiarios, etc.).
2. **Un cuestionario breve y específico** distribuido entre las partes interesadas internas (dentro de la autoridad de gestión y el sistema de gestión y control) y externas (por ejemplo, los beneficiarios) para conocer sus percepciones.
3. **Entrevistas, mesas redondas o debates en grupos temáticos con diversos actores**, incluidos representantes de la autoridad de gestión, los organismos intermedios, el organismo nacional de coordinación, los organismos beneficiarios y de apoyo a los beneficiarios, el comité de seguimiento, etc. Durante estas conversaciones, puede solicitarse información sobre:
 - Capacidades de la autoridad de gestión, por ejemplo:
 - ¿Tienen sentido la estructura y la organización de la autoridad de gestión para las partes interesadas? ¿Contribuyen a satisfacer sus necesidades organizativas o técnicas o a cumplir sus objetivos?
 - Organización de la autoridad de gestión, por ejemplo:
 - ¿En qué medida están familiarizadas las partes interesadas con el funcionamiento de la autoridad de gestión?
 - ¿Qué opinan las partes interesadas sobre los procedimientos y procesos de la autoridad de gestión? ¿Qué mejorarían?
 - Planificación estratégica, coordinación y comunicación de la autoridad de gestión, por ejemplo:
 - ¿En qué medida están bien alineados los objetivos del programa con otros objetivos estratégicos, por ejemplo, de desarrollo regional?
 - ¿En qué medida perciben como adecuadas las partes interesadas el funcionamiento de los mecanismos de coordinación?
 - ¿Con qué eficacia se comunica la autoridad de gestión con las partes interesadas sobre nuevos conocimientos, actividades, oportunidades, riesgos, etc.?
 - Colaboración con los beneficiarios y las partes interesadas y apoyo a estos, por ejemplo:
 - ¿En qué medida colabora la autoridad de gestión con las partes interesadas o coopera con ellas a la hora de determinar cómo ejecutar el programa, diseñar convocatorias, etc.?
 - ¿Con qué claridad entiende la autoridad de gestión la capacidad de los beneficiarios (fortalezas y deficiencias) y hasta qué punto es eficaz la ayuda de la autoridad de gestión?
 - ¿Con qué frecuencia o con qué eficacia participan los beneficiarios potenciales?
 - Condiciones marco, por ejemplo:
 - ¿Qué son, según las partes interesadas, limitaciones del marco, (por ejemplo, procedimientos administrativos, mecanismos de seguimiento y control, etc.) y qué aspectos del marco funcionan correctamente?

Para más información sobre el proyecto, consulte la siguiente página:

https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/

Para más información sobre el trabajo pertinente de la OCDE, consulte las siguientes páginas:

<https://www.oecd.org/regional/multi-level-governance/>
<https://www.oecd.org/governance/pam/>

