



Política de seguimiento y evaluación de la GIZ



cooperación
alemana

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

AVISO LEGAL

publicado por

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Domicilios de la Sociedad

Bonn

Friedrich-Ebert-Allee 40

53113 Bonn, Alemania

T +49 228 44 60-0

F +49 228 44 60-17 66

I www.giz.de

Eschborn

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5

65760 Eschborn, Alemania

T +49 6196 79-0

F +49 6196 79-1115

Responsable

Martina Vahlhaus, Directora de la Unidad corporativa Seguimiento y evaluación

Dirección del proyecto

Claudia Kornahrens

Autora

Dra. Sylvia Schweitzer

Responsable de Reproducción

Proyecto de cooperación para el fortalecimiento institucional de la AMEXCID

Luiz Ramalho

luiz.ramalho@giz.de

Versión

Noviembre 2013

ÍNDICE

Prólogo	4	
I	Introducción	5
	a. Nuevas condiciones marco para el seguimiento y las evaluaciones de la GIZ	5
	b. Objetivo y finalidad de la política	6
II	Seguimiento y evaluación: definición y finalidad	7
	a. Definición de seguimiento y evaluación	7
	b. Utilización del seguimiento y evaluación	7
III	Instrumentos de S&E en la GIZ	8
	a. Seguimiento basado en resultados	8
	b. Evaluaciones de proyectos	8
	c. Evaluaciones estratégicas de empresa	8
	d. Visión de conjunto de los instrumentos de S&E y de su finalidad	9
IV	Actores en el seguimiento y evaluación, y sus roles	11
V.	Criterios y categorías de valoración para el S&E	13
VI	Criterios y estándares de calidad para el S&E	15
	a. Criterios de calidad para el seguimiento basado en resultados	15
VII.	Utilización de las conclusiones y recomendaciones del S&E	18

PRÓLOGO

Una y otra vez se requieren ideas frescas para hallar soluciones adecuadas y sostenibles a retos sociales complejos. Es preciso actuar con creatividad – y tener el coraje de entrar, con realismo, en campo desconocido, ya que en la cooperación internacional los cambios rara vez discurren en línea recta. Así y todo, estos cambios hay que configurarlos de la mejor manera posible. El seguimiento y las evaluaciones (S&E) constituyen un elemento fundamental para ello: sólo quien sabe por qué un cierto enfoque ha funcionado bien en un caso y en otro no, dará con el camino que conduzca al desarrollo sostenible en otras situaciones similares.

El éxito de la GIZ como proveedor de servicios en el ámbito de la cooperación internacional depende esencialmente de la comprobación de los resultados y la eficiencia de su trabajo. Por una parte, para conducir las órdenes se necesita una visión clara de en qué punto se encuentra un programa determinado, qué caminos resultan prometedores y de qué experiencias se puede aprender. Por otra, los comitentes y las contrapartes de la GIZ, así como el público en general, exigen que la empresa informe sobre los resultados de su trabajo.

Aprender de los éxitos y fracasos supone disponer de una cultura abierta del error y del aprendizaje, así como de procesos de aprendizaje que estén implantados en toda la empresa y sean aplicados en la práctica. El S&E es, por consiguiente, un componente fundamental de las estrategias de la empresa, de la gestión de programas y de la actividad empresarial de la GIZ como proveedor de servicios en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo sostenible.

I. INTRODUCCIÓN

Como empresa federal, la GIZ asiste al Gobierno de la República Federal de Alemania en su labor para alcanzar sus objetivos en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo sostenible y actúa además a nivel mundial en el ámbito educativo internacional. Apoya a sus contrapartes a nivel local, regional, nacional e internacional en cuestiones conceptuales y estratégicas, así como en la implementación de sus objetivos políticos.

El principal comitente de la GIZ es el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ). La GIZ también actúa por encargo de otros ministerios federales –entre ellos, el Ministerio Federal de Relaciones Exteriores, el Ministerio Federal de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza, Obras Públicas y Seguridad Nuclear, el Ministerio Federal de Defensa, el Ministerio Federal de Economía y Energía y el Ministerio Federal de Educación e Investigación–, de los *länder* y de los municipios de Alemania, así como de otros comitentes públicos y privados, tanto alemanes como extranjeros. Entre ellos figuran, por ejemplo, los Gobiernos de otros países, la Comisión Europea, las Naciones Unidas y el Banco Mundial. La GIZ coopera estrechamente con el sector privado, contribuyendo así a una adecuada interacción entre las actividades de desarrollo y las actividades de comercio exterior.

a. Nuevas condiciones marco para el seguimiento y las evaluaciones de la GIZ

La política de seguimiento y evaluación (S&E) de la GIZ se basa en la larga experiencia de la empresa en materia de evaluaciones. Al mismo tiempo, toma en cuenta las nuevas condiciones marco para el S&E que han resultado por los cambios registrados en el entorno político de la cooperación internacional, a nivel de los comitentes y las contrapartes y en la empresa.

En los últimos años, la orientación a la efectividad en el desarrollo ha dado lugar a un cambio en la cooperación internacional. Debido a la orientación hacia programas y al presupuesto, ésta se suele desarrollar más bien a nivel de la política regional y nacional. Los resultados esperados, en cambio, deben manifestarse cada vez más a nivel de los individuos y los hogares, como consecuencia de la orientación hacia los Objetivos de Desarrollo del Milenio. A ello se suma que hay cada vez más actores que prestan contribuciones al desarrollo en el ámbito internacional. Entre ellos figuran, por ejemplo, distintos ministerios de los países donantes, fundaciones privadas, el sector privado, la sociedad civil, países emergentes que actúan cada vez más como donantes, y también los países beneficiarios mismos con sus crecientes aportes propios. Por todo ello, determinar los resultados de la labor de la GIZ se hace cada vez más difícil y al mismo tiempo más necesario. Es un reto que la GIZ debe abordar.

El objeto social modificado de la GIZ –“fomentar la cooperación internacional para el desarrollo sostenible y el ámbito educativo internacional”– abre

oportunidades de mercado para la cooperación con nuevos socios y comitentes, por ejemplo, Gobiernos, fundaciones, empresas del sector privado y donantes multilaterales o bilaterales. La Unión Europea, por ejemplo, es ya un comitente importante de la GIZ, junto al Gobierno Federal alemán, y el nuevo objeto social le permite a la GIZ ofrecer sus competencias también en el mercado interior de la Unión Europea.

Los socios de cooperación y los donantes solicitan el seguimiento y la evaluación desde diferentes perspectivas. Exigen la aplicación de sistemas de S&E de alta calidad, así como una comprobación fiable de los resultados. Además, se ha modificado el procedimiento de asignación de órdenes del principal comitente de la GIZ –el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ)–, previéndose la adjudicación de módulos de tres años, en lugar de fases de programa.

De manera creciente, el público en general y los círculos especializados exigen que se aporten pruebas de los resultados de la cooperación internacional. La transparencia es un tema cada vez más importante en el debate tanto internacional como nacional sobre la mejora de la eficacia de la cooperación para el desarrollo. Alemania es miembro de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI, por sus siglas en inglés). La GIZ está determinada a cumplir los estándares comunes que allí se han establecido para la publicación de información sobre la cooperación internacional.

b. Objetivo y finalidad de la política

La política de S&E de la GIZ refleja la filosofía básica en la que se fundamentan el seguimiento y la evaluación en la empresa. Tiene como objeto:

1. exponer la importancia del S&E para la empresa;
2. crear transparencia y coherencia en cuanto a los principios, roles, responsabilidades y procesos aplicables al S&E en todos los ámbitos de operaciones de la empresa;
3. definir parámetros para la calidad metodológica y la realización ética, así como para la utilización de las conclusiones del S&E.

La política de S&E se dirige especialmente a

1. los colaboradores y colaboradoras de la GIZ que organizan sistemas de seguimiento o que prestan asesoramiento en esta materia;
2. los colaboradores y colaboradoras de la GIZ que encomiendan o llevan a cabo las evaluaciones;
3. los peritos y peritas a quienes la GIZ encomienda la organización de sistemas de seguimiento o la realización de evaluaciones; y
4. los comitentes y los socios de cooperación en la cooperación internacional y al público interesado.

II. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN: DEFINICIÓN Y FINALIDAD

a. Definición de seguimiento y evaluación

La GIZ entiende por seguimiento la observación y el registro continuados y sistemáticos del avance de un programa. Éste se mide mediante la verificación periódica de las metas sobre la base de indicadores y de la apreciación del programa desde el punto de vista de los principales actores. En el seguimiento basado en resultados se monitorea todo el proceso de cambio impulsado por un programa. Esto forma parte de la gestión del mismo.

La definición de evaluación de la GIZ se basa en la de DeGEval – Gesellschaft für Evaluation (Sociedad de Evaluación).¹ Según dicha definición, se entiende por evaluación el estudio sistemático del valor y de la utilidad de un objeto. Tales objetos de evaluación pueden ser programas, y los productos y servicios que se aportan en ellos, o políticas y estrategias. Mediante la descripción y el análisis sistemáticos del objeto de la evaluación se prepara su valoración. Las conclusiones, lecciones o recomendaciones que se extraen deben ser comprensibles y basarse en datos cuantitativos y/o cualitativos obtenidos por vía empírica. La evaluación puede realizarse tanto en forma paralela al programa como a su término.

b. Utilización del seguimiento y evaluación

La GIZ utiliza el S&E para las siguientes finalidades:

Mejora de la calidad: La GIZ utiliza las conclusiones del S&E para contribuir a la calidad y la eficacia del trabajo de la empresa. El S&E es, por lo tanto, un componente esencial de la gestión de calidad de la GIZ.

Desarrollo de las operaciones: El S&E desempeña un papel clave en la captación de nuevas órdenes de nuevos comitentes, así como en la fidelización de los comitentes existentes. El S&E se pone en valor como característica de calidad de la GIZ. El S&E fortalece la competencia de implementación y, de ese modo, la competitividad de la empresa.

Aprendizaje: La GIZ utiliza las conclusiones del S&E para los procesos de aprendizaje en los programas y en toda la empresa.

Conducción: La evidencia de los resultados se recopila de manera que pueda aprovecharse en las decisiones de conducción a todos los niveles, desde programas individuales hasta los órganos de dirección y conducción. De este modo, el S&E sienta la base para la toma de decisiones operativas, estratégicas y de gestión.

Presentación de informes y rendición de cuentas: La GIZ utiliza el S&E para rendir cuentas de su trabajo ante sus comitentes y el público en general. Un elemento de la rendición de cuentas que reviste una importancia especial para todos los comitentes de la GIZ es la presentación de informes sobre los resultados alcanzados. El S&E suministra evidencias fundamentadas empíricamente para ello.

¹ DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. (2008) (Eds.): Standards für Evaluation (Estándares para la evaluación), pág. 15.

III. INSTRUMENTOS DE S&E EN LA GIZ

El fundamento y punto de partida del sistema de S&E y, por lo tanto, de todos los instrumentos de S&E, es el modelo de resultados de la GIZ. Éste refleja el proceso de cambio en un sector determinado e ilustra los puntos de enfoque de un programa. Es la base sobre la cual se desarrolla el seguimiento basado en resultados. Además, se utiliza como referencia para la valoración de programas en el marco de la evaluación

a. Seguimiento basado en resultados

El seguimiento basado en resultados es un componente importante de la gestión de un programa. Facilita el diálogo periódico y basado en datos sobre los resultados del programa. Siempre que sea posible se utilizan para este fin el sistema y los procedimientos de seguimiento de las contrapartes. El director o la directora del programa y las contrapartes emplean su seguimiento basado en resultados para la conducción del programa y se aseguran de que toda la información esencial esté a disposición de los expertos así como de otras personas afectadas o interesadas.

El seguimiento basado en resultados de la GIZ cumple dos funciones: por una parte, informa con regularidad al equipo y a las contrapartes sobre el punto en que el programa se encuentra en relación con los resultados esperados y dentro del proceso planificado, así como sobre la probabilidad de que la vía elegida conduzca al éxito. Por otra, sirve para descubrir lagunas en el modelo de resultados y para examinar críticamente la lógica de resultados del programa, para lo cual se determinan de manera abierta las perspectivas de los actores y

partes interesadas importantes sobre el programa. Esta forma de proceder responde a la complejidad de los programas, tomando en consideración acontecimientos imprevistos.

b. Evaluaciones de proyectos

Las evaluaciones de proyectos comprenden una mirada retrospectiva con un enfoque crítico-analítico sobre los resultados de un programa y sus partes (módulos). En caso de un potencial módulo de continuación, la evaluación del proyecto abordará los nuevos elementos de planificación necesarios para su concepción. Se realizan de forma estándar evaluaciones de proyectos en todos los programas que hayan sido encomendados por el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) y en los que el volumen de la orden alcance un determinado valor mínimo. Por lo general, se encomiendan módulos con una duración de hasta tres años. La evaluación del proyecto al concluir un módulo es de carácter obligatorio.

La GIZ ofrece de forma estándar la aplicación de evaluaciones de proyectos en todos los ámbitos de operaciones. En este contexto es importante señalar que es el comitente quien determina los objetivos de la evaluación y las exigencias que ésta debe cumplir.

c. Evaluaciones estratégicas de empresa

Las evaluaciones estratégicas de empresa son evaluaciones que la Unidad corporativa Seguimiento y evaluación financia y efectúa bajo su propia responsabilidad, previa decisión del Consejo de

Administración. Los objetos de estas evaluaciones se basan en las necesidades de decisión y los procesos de cambio de la empresa. Ello comprende también el suministro de información importante para el desarrollo de las operaciones. La propia GIZ identifica campos de aprendizaje de importancia estratégica, tanto del ámbito de la prestación de servicios (enfoques, conceptos, instrumentos, programas, carteras, etc.) como de la estrategia empresarial (políticas, estrategias, conceptos, iniciativas de la empresa, etc.).

Las evaluaciones se basan en el enfoque de la evaluación centrada en la utilización (*utilization-focused evaluation según Michael Q. Patton*), es decir, se busca fomentar la utilización de las conclusiones de la evaluación colocando los conocimientos que se trata de obtener, la información necesaria y las capacidades de implementación de los actores involucrados en el centro de la concepción de las evaluaciones estratégicas de empresa (*intended use by intended users*). A tal fin, la Unidad corporativa Seguimiento y evaluación organiza un proceso de diálogo con los actores relevantes de la empresa a lo largo de todo el proceso de la evaluación. Éste comprende el desarrollo de las preguntas de la evaluación, un diálogo de carácter regular y, por último, el debate de las conclusiones y su utilización.

Los temas para las evaluaciones estratégicas de empresa se seleccionan en función de los siguientes criterios:

- importancia en términos de la política de empresa,
- necesidad de cambio a mediano plazo,
- necesidad de evidencias,
- evaluabilidad.

d. Visión de conjunto de los instrumentos de S&E y de su finalidad

El sistema de S&E de la GIZ atiende a las finalidades siguientes: aseguramiento y mejora de la calidad, desarrollo de las operaciones, aprendizaje, conducción, presentación de informes y rendición de cuentas a distintos niveles.

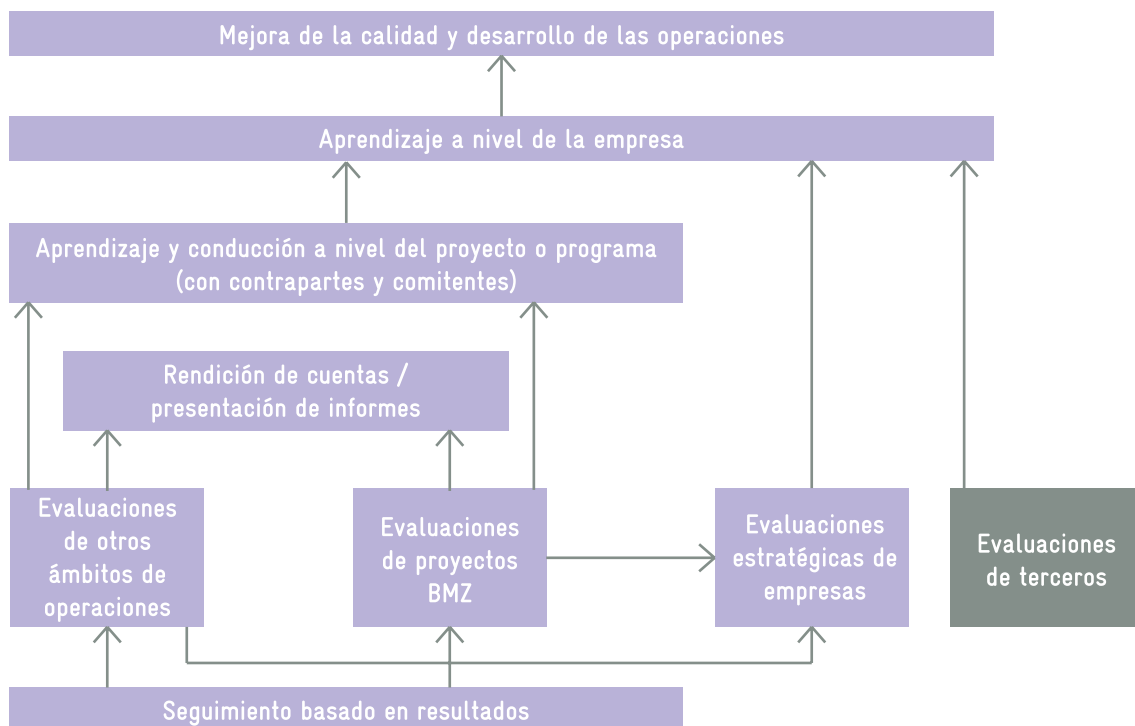
Al estar integrado en los programas, el seguimiento basado en resultados facilita la reflexión crítica continua y la adaptación del propio trabajo. Ello es un requisito para la conducción basada en la evidencia y para el aprendizaje. De este modo, el seguimiento basado en resultados contribuye a la mejora de la calidad, la orientación hacia los resultados y, por último, los resultados de los programas. Además, las evaluaciones de módulos encomendados por el BMZ y de programas en otros ámbitos de operaciones proporcionan a la GIZ información sobre los resultados logrados. La información procedente del seguimiento y las evaluaciones se utiliza, por una parte, para la presentación de informes específicos a los comitentes. Por lo tanto, reviste importancia para la atención a los clientes existentes, lo cual puede apoyar la captación de nuevas órdenes. Por otra, se utiliza información empíricamente fundada de los informes de S&E sobre la calidad del trabajo de la empresa para la captación de nuevos clientes. Asimismo, el desarrollo de estándares convincentes para el S&E permite elaborar ofertas atractivas sobre orientación hacia los resultados, específicamente diseñadas para distintos comitentes. Por último, la información aportada por el S&E se utiliza para rendir cuentas ante el público en general.

Aparte de ofrecer esta utilidad inmediata a nivel de los programas, el sistema de S&E sienta también la base para el aseguramiento y la mejora de la calidad y los resultados más allá de ellos. El

análisis general de las lecciones aprendidas de (i) las evaluaciones en todos los ámbitos de operaciones de la empresa (por ejemplo, a nivel sectorial o regional)

y (ii) las evaluaciones estratégicas de empresa presta un aporte importante a la gestión del conocimiento y el desarrollo de la estrategia empresarial.

El gráfico que figura a continuación ilustra las finalidades a que contribuyen los instrumentos de S&E.



IV. ACTORES EN EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN, Y SUS ROLES

Nivel de dirección

En el marco del proceso estratégico para toda la empresa, el nivel de dirección y de gestión puede proponer temas para evaluaciones estratégicas de empresa. Cada evaluación estratégica está apadrinada por un miembro del Comité de Directores Gerentes (Executive Management Committee, EMC) – un órgano consultivo central para la orientación estratégica de la empresa a mediano plazo—. Las conclusiones de las evaluaciones estratégicas de empresa así como de los análisis transversales generales de las evaluaciones de proyectos se presentan periódicamente a un órgano decisorio central de la empresa (jour fixe operativo). Este órgano adopta los acuerdos de implementación que correspondan sobre la base de las conclusiones de las evaluaciones.

Unidades operativas de la empresa

Las unidades operativas abarcan todas las divisiones en los emplazamientos en Alemania y todas las agencias de la estructura externa de la empresa que participan en el diseño y la ejecución de programas. Dentro de las unidades operativas, los responsables de los programas juegan un rol especialmente importante para el S&E: son responsables –en general de forma conjunta con las contrapartes– de organizar el sistema de seguimiento basado en resultados. El responsable de un programa asume también la responsabilidad de preparar, realizar e implementar el S&E, así como de analizar las conclusiones y formular recomendaciones para su utilización en el contexto del respectivo programa. Además, las unidades operativas de la empresa están plenamente integradas en el análisis regional

y sectorial de las evaluaciones realizadas. Los colaboradores de las unidades operativas pueden ser miembros de un grupo de referencia en evaluaciones estratégico-empresariales. El grupo de referencia asesora a la Unidad corporativa Seguimiento y evaluación en todas las cuestiones relacionadas con la realización de una evaluación estratégica.

Unidad corporativa Seguimiento y evaluación

La Unidad corporativa Seguimiento y evaluación es el interlocutor central para el tema de seguimiento y evaluación en la empresa y aporta la competencia técnica necesaria al efecto. En su calidad de unidad corporativa está adscrita directamente al Consejo de Administración y no participa en las actividades operativas. Esta estructura organizativa fortalece su autonomía.

La Unidad corporativa Seguimiento y evaluación

- provee servicios a todas las unidades organizativas de la GIZ y asesora a las unidades operativas descentralizadas de la empresa en la organización y utilización de sistemas de seguimiento, así como en la conducción y realización de evaluaciones; a nivel central, facilita información sólida y basada en la evidencia para la dirección de la empresa, entre otras cosas, llevando a cabo evaluaciones estratégicas de empresa de forma independiente;
- verifica la calidad metodológica de las evaluaciones de proyectos;

- sigue desarrollando de forma continua los procedimientos, instrumentos y estándares de S&E de la GIZ y asesora al Consejo de Administración, a fin de que el sistema de S&E de la empresa cumpla en todo momento los estándares nacionales e internacional vigentes y sea reconocido profesionalmente tanto a nivel nacional como internacional;

- cumple la función de un distribuidor de conocimientos, diseñando procesos de aprendizaje institucional en relación con las conclusiones de las evaluaciones y contribuyendo a la gestión del conocimiento de la empresa; para ello, por ejemplo, (i) facilita conclusiones de las evaluaciones para el

proceso de planificación y para enfoques innovadores reproducibles, así como (ii) analiza evaluaciones y estudios de terceros;

- actúa como portal de entrada para todas las solicitudes de información que el Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo (DEval) dirige a la GIZ en el marco de sus evaluaciones externas;

- representa a la GIZ en los círculos especializados y colabora en el marco de cooperaciones y redes con unidades de S&E de los comitentes, organizaciones ejecutoras e instituciones de investigación.

V. CRITERIOS Y CATEGORÍAS DE VALORACIÓN PARA EL S&E

La GIZ aplica determinados criterios para valorar programas y otros aspectos que son objeto de S&E. Mediante la aplicación de estos criterios de valoración se persiguen diferentes objetivos.

La utilización de los criterios de valoración del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) garantiza la conectibilidad internacional de los productos de S&E de la GIZ.

Estos criterios están definidos como sigue:

- **Pertinencia:** Mide el grado de consonancia de los objetivos del programa con las prioridades del grupo destinatario, del país contraparte y del comitente de la medida.
- **Eficacia:** Mide el grado de logro de los objetivos planificados.
- **Eficiencia:** Mide la conveniencia de los recursos insumidos en una medida de desarrollo en relación con los objetivos que con ellos se han alcanzado.
- **Impacto:** Mide la contribución que la medida de desarrollo ha realizado a los objetivos superiores deseados de política de desarrollo y qué otros cambios positivos o negativos ha causado directamente o a los que ha contribuido directa o indirectamente.
- **Sostenibilidad:** Mide hasta qué punto los resultados positivos de la medida de desarrollo

perduran o perdurarán una vez finalizado el programa.

El CAD de la OCDE ha establecido ciertos criterios adicionales para las evaluaciones en el contexto de la ayuda humanitaria y la prevención de crisis, a saber: la coherencia, la coordinación y el alcance. Dado que muchos de los países contraparte de la GIZ son países afectados por crisis políticas y conflictos, estos criterios se deberán considerar también, dependiendo del contexto.

La orientación del S&E hacia los cinco factores de éxito del modelo de gestión de la GIZ –Capacity WORKS²– garantiza que las conclusiones del S&E se puedan utilizar ampliamente para la gestión de órdenes de la GIZ. Por tal motivo, dichos factores se consideran en el marco del S&E. Los factores de éxito son la base sobre la que se negocia la medida de desarrollo con las contrapartes y a partir de la cual se desarrollan los aportes de la GIZ. Los factores de éxito y los temas clave que éstos abarcan son los siguientes:

- **Estrategia:** orientación estratégica, desarrollo y valoración de las opciones, estrategia de desarrollo de capacidades del programa
- **Cooperación:**
 - Hacia adentro: sistema de cooperación, formas y contenidos de las cooperaciones, roles y responsabilidades

² GTZ (2008): Capacity WORKS. El modelo de gestión para el desarrollo sostenible.

- o Hacia afuera: diseño de cooperaciones, negociación de relaciones de intercambio

- **Estructura de conducción:** modelo de conducción del programa, seguimiento basado en resultados, toma de decisiones, comunicación y responsabilidad en la conducción

- **Procesos:** análisis de los procesos relevantes en el país contraparte, diseño de procesos y jerarquía de procesos, optimización de procesos e intersecciones

- **Aprendizaje e innovación:** estructuración de una arquitectura de aprendizaje coherente a nivel de la sociedad (con condiciones marco y sistemas de

cooperación), de la organización y del individuo, fomento de la competencia de aprendizaje a todos los niveles.

La consideración de los factores de éxito constituye la base para los procesos de aprendizaje en toda la empresa y para el aprendizaje en el programa.

Puesto que los objetivos de las evaluaciones y las características de los objetos de evaluación pueden variar, no siempre se tendrán que aplicar necesariamente todos los criterios y categorías de valoración, pero sí se deberá fundamentar por qué se ha seleccionado o excluido tal o cual criterio o categoría.

VI. CRITERIOS Y ESTÁNDARES DE CALIDAD PARA EL S&E

a. Criterios de calidad para el seguimiento basado en resultados

A fin de poder utilizar con éxito, conjuntamente con las contrapartes, la información obtenida por el sistema de seguimiento y de facilitar la conducción del programa de forma orientada a los resultados, la GIZ ha formulado criterios de calidad para los sistemas de seguimiento basados en resultados. De acuerdo con ello, todo buen sistema de seguimiento basado en resultados se caracteriza por cuatro elementos clave, para cada uno de los cuales se han establecido determinados criterios de calidad:

(a) Desarrollo y estructura

El fundamento de todo sistema de seguimiento basado en resultados es la lógica de resultados del programa, la cual se describe en el modelo de resultados. Ésta se desarrolla ya durante la planificación estratégica: los objetivos, resultados, indicadores, hipótesis de resultados y factores externos se recogen en un formato de seguimiento y se incluyen datos sobre la situación de partida (datos de referencia). Cuando se desarrolla el sistema de seguimiento basado en resultados se acuerdan y documentan también los métodos de recopilación de datos, intervalos de medición y responsabilidades.

(b) Aplicación y conducción

Para que los datos del seguimiento puedan utilizarse con éxito, la GIZ entiende que el sistema de seguimiento basado en resultados forma parte integrante de la gestión del programa. Los datos del seguimiento ofrecen información continua sobre la situación en lo que se refiere al logro de

los resultados y sobre si resulta necesario o no (re) adaptar la conducción y, en caso afirmativo, de qué forma. Esto es una responsabilidad conjunta del director o de la directora del programa y de las contrapartes. Por lo tanto, es fundamental que el sistema de seguimiento basado en resultados sea elaborado conjuntamente con las contrapartes, intermediarios y colaboradores o colaboradoras del programa, que todos lo acepten y que sea integrado en los mecanismos de decisión de las contrapartes. Otro aspecto que reviste gran importancia es la asignación de los recursos necesarios para aplicar el sistema de seguimiento basado en resultados.

(c) Documentación y aprendizaje

La información obtenida a partir de los datos del seguimiento sobre los resultados es objeto de reflexión conjunta con los involucrados en el programa. Las conclusiones se documentan para la comunicación interna y externa, así como para la presentación de informes, y se ponen a disposición de todos los actores involucrados, a fin de que se puedan utilizar también para el aprendizaje institucional y el desarrollo de las operaciones.

(d) Eficiencia económica

Para atender a los requisitos de eficiencia y rentabilidad, debe existir una relación costo-beneficio apropiada con respecto al alcance del sistema de seguimiento basado en resultados y, siempre que sea posible, se deben utilizar los sistemas disponibles de las contrapartes.

b. Estándares de calidad para la evaluación

En sus evaluaciones, la GIZ se basa en los „Estándares de evaluación“ de la Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) y en los „Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo“ del CAD de la OCDE. Como base para el desarrollo de instrumentos destinados al aseguramiento de la calidad, la Unidad corporativa Seguimiento y evaluación ha formulado estándares de calidad para los diferentes aspectos de calidad: la calidad del proceso, la calidad metodológica y la calidad de los informes o productos.

Calidad del proceso

La forma en que se diseña el proceso de una evaluación es de gran importancia para la posterior utilidad de dicha evaluación. Para que sea lo más útil posible, deben cumplirse los siguientes estándares:

- **Aclaración de la finalidad de la evaluación:** La finalidad de una evaluación se negocia con el comitente y se indica con claridad en los términos de referencia de los evaluadores y en el informe de evaluación.

- **Participación de las partes interesadas relevantes y de los usuarios previstos:** Mediante la participación de las partes interesadas relevantes y de los usuarios previstos en el proceso de evaluación se fomenta la imparcialidad de la evaluación y se refuerza su aceptación. Se deben tener en cuenta los conocimientos que las partes interesadas relevantes y los usuarios desean obtener, sus necesidades de información y su capacidad para aplicar las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación.

- **Oportunidad:** Las conclusiones de la evaluación están disponibles oportunamente, de modo que se pueden utilizar para responder a cuestiones relevantes para la conducción y la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

- **Credibilidad y competencia del equipo de evaluación:** El equipo evaluador estará compuesto de tal manera que disponga de todos los conocimientos necesarios para llevar a cabo la evaluación con profesionalidad. Ello incluye conocimientos técnicos, metodológicos, lingüísticos, culturales, institucionales y regionales.

- **Independencia:** Los evaluadores no deben haber estado involucrados en la planificación o ejecución del programa a evaluar. Los informes de evaluación reflejan exclusivamente la opinión del autor. Los evaluadores obtienen libre acceso a la información. Las unidades organizativas responsables del S&E en una empresa tendrán libertad para confrontar a su propia organización con posibles conclusiones críticas de la evaluación.

- **Realización ética:** La evaluación está sujeta a los principios de integridad y honradez. Los encargados de la gestión de la evaluación y los evaluadores respetan los derechos humanos, la diversidad cultural y las diferencias en los usos, las costumbres y las creencias religiosas de todos los involucrados. Se protegen los derechos y el bienestar de los involucrados en la evaluación. Se ofrece la posibilidad de anonimato a todos los informantes, que se guardará cuando así se solicite o cuando fuese necesario para proteger al individuo.

- **Documentación de las conclusiones de la evaluación:** Las conclusiones de la evaluación se documentan, almacenan y difunden sistemáticamente.

Calidad metodológica

La calidad metodológica de una evaluación hace referencia a la aplicación de los métodos de la investigación social empírica para la recopilación y el análisis de los datos. Hay cuatro estándares importantes para la calidad metodológica.

- **Adecuación:** Los métodos son adecuados al objeto de la evaluación, a las preguntas que se han de abordar en ella, a su finalidad, a las condiciones

marco, así como a los recursos financieros disponibles y al marco temporal previsto.

- **Aplicación profesional:** Como investigación aplicada, la recopilación y el análisis de datos en el marco de las evaluaciones de la GIZ responden a los criterios metodológicos de la investigación social empírica. Es decir, aun cuando los recursos financieros sean escasos o se disponga de poco tiempo, la recopilación y el análisis de los datos, así como el recurso a datos secundarios y a información de fondo se harán siempre de manera sistemática y de forma que se comprenda.

- **Validación:** Para garantizar la validez de las conclusiones de la evaluación, se triangulan distintos métodos de recopilación y análisis de datos. Los evaluadores examinan críticamente la

validez y la generalizabilidad de las conclusiones, a fin de tener estos aspectos debidamente en cuenta a la hora de formular recomendaciones.

- **Inteligibilidad intersubjetiva:** Todo el proceso de evaluación, en especial la recopilación y el análisis de los datos, se documentará de tal manera que todos puedan comprender cómo han llegado los evaluadores a sus conclusiones.

Calidad del informe o producto

El proceso de evaluación y las conclusiones de la misma se describen de manera comprensible, transparente, completa, equilibrada y accesible en el informe o producto. Las recomendaciones formuladas son de utilidad para los actores relevantes y les proporcionan orientación para la acción.

VII. UTILIZACIÓN DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL S&E

A fin de que las evidencias aportadas den lugar a cambios, la GIZ actúa en tres dimensiones: comunicación interna y externa, procesos de aprendizaje y respuestas de gestión.

Comunicación

Las conclusiones y recomendaciones destinadas para la rendición de cuentas se publican. Todos los informes de evaluación de todos los ámbitos de operaciones deben ser accesibles dentro de la GIZ a través de un banco central de datos. En aras de la transparencia, se ofrece al público interesado la posibilidad de acceder por Internet a informes breves de las evaluaciones de proyectos. Cada dos años, la GIZ publica un informe sobre las conclusiones del S&E de la empresa para documentar los resultados obtenidos y exponer las consecuencias que ha extraído de las conclusiones. Las conclusiones de las evaluaciones que resulten especialmente instructivas también se publican en artículos y se presentan en conferencias. Además, la Unidad corporativa Seguimiento y evaluación pone a disposición documentos de posición sobre temas específicos de actualidad a través de Internet.

Los datos procedentes de los programas se utilizan también para reportar sobre los resultados agregados, es decir, para exponer los resultados a nivel global, más allá de programas o países específicos. Para ello, los programas emplean unos indicadores estandarizados para recopilar datos en sectores determinados que se utilizan en toda

la empresa para exponer lo logrado al público en general y a los comitentes. Ello le permite a la GIZ presentar los logros de su trabajo de manera global y consolidada.

Procesos de aprendizaje

Como organización que aprende, la GIZ se propone utilizar las conclusiones del seguimiento y de las evaluaciones para el proceso de aprendizaje en toda la empresa. Las conclusiones del S&E se elaboran y utilizan de tal modo que pueda desarrollarse un proceso de aprendizaje tanto en el programa y el sector como en la empresa. Primeramente se adquieren conocimientos a nivel de programa. A fin de poder beneficiarse de ellos como organización, es necesario integrarlos en procesos posteriores en toda la empresa. Para ello se requiere un intercambio a distintos niveles: tanto horizontal, entre las distintas unidades organizativas de la empresa, como vertical, entre los diferentes niveles jerárquicos, desde el órgano de dirección hasta cada colaborador y cada colaboradora. Es decir, la tarea central consiste en elaborar las experiencias reunidas, de modo que diferentes actores puedan aprender de ellas en distintos procesos.

Con el fin de aprovechar las conclusiones del S&E para el proceso de mejora continua, la Unidad corporativa Seguimiento y evaluación ha elaborado una serie de instrumentos de aprendizaje³ que institucionalizan el aprendizaje a partir del S&E, rereportando al proceso los conocimientos adquiridos

³ Para más información sobre los instrumentos de aprendizaje, puede verse: GIZ (2013): Lernen aus Evaluierung. Prozesse und Instrumente der GIZ als lernende Organisation und der Beitrag zum interorganisationalen Lernen. Internet: www.giz.de/monitoring • Lernen aus Evaluierung

en los tres niveles de aprendizaje. Ello incluye, entre otros, eventos de aprendizaje y el diálogo con las redes sectoriales de la GIZ. Los eventos de aprendizaje, por ejemplo en forma de „café de aprendizaje“, brindan una oportunidad para el intercambio interdisciplinario sobre las conclusiones. En ellos no sólo participan los involucrados directos y los responsables, sino todos aquellos para quienes las conclusiones de la evaluación puedan ser de utilidad.

Respuestas de gestión

Para asegurar el abordaje sistemático de las recomendaciones del S&E en la empresa, la Unidad corporativa Seguimiento y evaluación coordina

un sistema de respuestas de gestión (*Management Response System*), en el que se expone sistemáticamente si se aceptan o rechazan las recomendaciones derivadas de las evaluaciones y se indica en qué se fundamenta dicha aceptación o dicho rechazo. De modo vinculante se acuerdan, además, medidas para la aplicación de las recomendaciones. La Unidad corporativa Seguimiento y evaluación verifica regularmente el estado de aplicación de las recomendaciones aceptadas.

Sólo cuando se extraen consecuencias a partir del S&E y se impulsan cambios, el S&E da resultado y puede contribuir al desarrollo sostenible.

CONOCER LO QUE DA RESULTADO
LO QUE DA RESULTADO
CONOCER LO QUE DA RESULTADO
CONOCER LO QUE DA RESULTADO
CONOCER LO QUE DA RESULTADO
CONOCER LO QUE DA RESULTADO
CONOCER LO QUE DA RESULTADO
CONOCER LO QUE DA RESULTADO
CONOCER LO QUE DA RESULTADO
CONOCER LO QUE DA RESULTADO

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Domicilios de la Sociedad:
Bonn y Eschborn, Alemania

Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn, Alemania
T +49 228 44 60-1877
F +49 228 44 60-2877

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn, Alemania
T +49 61 96 79-1408
F +49 61 96 79-801408

E evaluierung@giz.de
I www.giz.de/monitoring