



INFORME DE EVALUACIÓN 2022

DIGITALIZACIÓN PARA EL DESARROLLO

El perfil de la GIZ

En cuanto empresa que opera como proveedora de servicios en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo sostenible y en el ámbito educativo internacional, asumimos el compromiso de trabajar por un futuro digno en todo el mundo. Contamos con más de 50 años de experiencia en los ámbitos más diversos: desde el fomento de la economía y el empleo hasta el fomento de la paz y la seguridad, pasando por temas relacionados con la energía y el medio ambiente. Los variados conocimientos técnicos de la empresa federal GIZ son demandados por entidades de todo el mundo: el Gobierno Federal alemán, instituciones de la Unión Europea, las Naciones Unidas, el sector privado y Gobiernos de otros países. Cooperamos con empresas, actores de la sociedad civil e instituciones científicas, contribuyendo así a una exitosa interacción entre la política de desarrollo y otros ámbitos políticos y campos de acción. Nuestro principal comitente es el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania.

Todos los comitentes y socios de cooperación depositan su confianza en la GIZ para que esta, junto con ellos, desarrolle, planifique de forma concreta y lleve a la práctica ideas que conduzcan a cambios políticos, sociales y económicos. Somos una empresa federal de utilidad pública y, como tal, abogamos por los valores alemanes y europeos. Junto con nuestras contrapartes de los Gobiernos nacionales de todo el mundo, así como con socios de cooperación procedentes del sector privado, el mundo científico y la sociedad civil, trabajamos de modo flexible en soluciones eficaces que ofrezcan perspectivas a las personas y mejoren sus condiciones de vida a largo plazo.

La GIZ tiene su domicilio social en Bonn y en Eschborn. En 2021, nuestro volumen de negocios ascendió a aproximadamente 3 700 millones EUR. De los 24 977 colaboradores y colaboradoras que la GIZ tiene en alrededor de 120 países, cerca de un 70 % son colaboradores y colaboradoras nacionales que trabajan *in situ*. Como entidad ejecutora reconocida del servicio de desarrollo, somos responsables actualmente del envío de 431 cooperantes. Por otra parte, el Centro para la Migración Internacional y el Desarrollo (CIM), un grupo de trabajo formado por la GIZ y la Agencia Federal de Empleo, facilitó en 2021 un total de 177 expertos y expertas integrados y 466 expertos y expertas de retorno para empleadores locales de los países contraparte, o bien les prestó apoyo financiero, asesoramiento o servicios.*

*Cifras de personal y de negocios actualizadas a 31 de diciembre de 2021

INFORME DE EVALUACIÓN 2022

DIGITALIZACIÓN PARA EL DESARROLLO

Instrumentos de evaluación de la GIZ

Entendemos por evaluaciones el examen empírico sistemático del valor, de la calidad y del beneficio de nuestro trabajo, en particular de nuestros proyectos, conforme a criterios transparentes. A este respecto, diferenciamos entre evaluaciones conducidas de forma centralizada por la Unidad corporativa Evaluación y de forma descentralizada por otras unidades de organización. Los diferentes instrumentos de evaluación que utilizamos son los siguientes:

Evaluaciones centralizadas de proyectos

en operaciones por cuenta del BMZ

- evaluación de una muestra representativa
- calificación según criterios de evaluación vinculantes de la cooperación para el desarrollo

Conducción a cargo de la Unidad corporativa Evaluación

Publicación de los informes

Evaluaciones estratégicas empresariales

por encargo del Consejo de Administración sobre temas relativos a

- la realización de prestaciones y
- el desarrollo de la empresa

Conducción a cargo de la Unidad corporativa Evaluación

Publicación de los informes

Análisis transversales

de productos de las evaluaciones

- síntesis de evaluaciones sobre el aprendizaje a nivel de empresa
- metaevaluaciones para obtener información sobre la calidad de la evaluación

Conducción a cargo de la Unidad corporativa Evaluación

Publicación de los informes

Evaluaciones por encargo

para comitentes externos o internos

- objeto de la evaluación y
- criterios de evaluación en concertación con los comitentes

Conducción a cargo de la Unidad corporativa Evaluación o de unidades operativas

Publicación de los informes tras su aprobación por los comitentes

Evaluaciones de cofinanciaciones

- evaluación del proyecto o de la parte cofinanciada del mismo
- según los criterios de evaluación de la cooperación para el desarrollo en concertación con los comitentes

Conducción a cargo de la Unidad corporativa Evaluación o de unidades operativas

Publicación de los informes tras su aprobación por los comitentes

Evaluaciones rigurosas de resultados y otros estudios evaluativos

- para necesidades específicas de información durante la implementación
- flexibilidad en cuanto a objeto, criterios, proceso y métodos de evaluación
- sin calificación

Conducción a cargo de unidades operativas

Comunicación *ad hoc* de los resultados obtenidos

Evaluaciones centralizadas de proyectos en las operaciones por cuenta del BMZ

Mediante las evaluaciones centralizadas de proyectos, la GIZ evalúa los resultados, la eficiencia económica y la sostenibilidad de los proyectos que implementa junto con las organizaciones contraparte por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ). Constituyen, con diferencia, la mayor parte de las evaluaciones de la GIZ. Si es necesario, también se tienen en cuenta los proyectos precedentes. Las evaluaciones centralizadas de proyectos contribuyen a la transparencia y a la rendición de cuentas, y respaldan la toma de decisiones basadas en la evidencia.

Se toma una muestra representativa de todos los proyectos por cuenta del BMZ correspondientes a un año, con un volumen superior a 3 000 000 EUR y que finalizan a lo largo del año siguiente. A fin de obtener una muestra significativa, se seleccionan desde proyectos de cada región hasta programas mundiales. Desde 2020, la muestra se toma por títulos presupuestarios del BMZ y, en el caso de proyectos bilaterales, también por regiones. Mediante este método se forman categorías ordenadas temáticamente. De este modo, se escogen al azar y se evalúan aproximadamente un 40 % de los proyectos. Por otro lado, también pueden implementarse evaluaciones centralizadas en proyectos individuales si estos revisten importancia estratégica para la GIZ, sus comitentes o sus contrapartes.

Evaluaciones estratégicas empresariales

Las evaluaciones estratégicas empresariales son seleccionadas por la GIZ bajo su propia responsabilidad y son realizadas por la Unidad corporativa Evaluación por encargo del Consejo de Administración. Para poder reaccionar de manera flexible a las necesidades de evaluación, se recopilan continuamente temas estratégicos del desarrollo empresarial y de la realización de prestaciones de la GIZ. Los enfoques, planteamientos, instrumentos y carteras de la GIZ, así como sus políticas, estrategias y procesos, pueden ser objeto de una evaluación estratégica empresarial. La Unidad corporativa Evaluación examina dichos temas teniendo en cuenta su importancia para la política empresarial, la necesidad de decisiones y evidencias a medio plazo y su evaluabilidad. La decisión sobre qué evaluaciones se llevarán a cabo corresponde en última instancia al Consejo de Administración.

Análisis transversales

Los análisis transversales pueden llevarse a cabo como metaevaluaciones o como síntesis de evaluaciones. En ambos casos, para ello se analizan informes de evaluación. Para la selección de los temas, la Unidad corporativa Evaluación también recoge propuestas de la empresa, y decide qué análisis transversales se implementarán.

Las síntesis de evaluaciones analizan selectivamente varios informes de evaluación para condensar conocimientos. Mediante la síntesis de los contenidos de informes de un año, un sector, una región o un tema, resulta posible identificar buenas prácticas, así como factores de éxito y de fracaso. Los conocimientos así adquiridos se utilizan tanto para la planificación y ejecución de proyectos y el desarrollo posterior de la oferta de prestaciones como para estrategias sectoriales y de país.

Las metaevaluaciones evalúan las evaluaciones. Examinan la utilidad y la calidad de las evaluaciones y los estudios evaluativos. Permiten identificar qué métodos y procesos acreditan su eficacia en la práctica y cuáles requieren mejoras. De este modo también puede determinarse la solidez de las evidencias de las evaluaciones para su uso en síntesis de evaluaciones.

Evaluaciones por encargo

Cuando existe un interés cognitivo especial al que, por razones de tiempo o metodología, no es posible dar respuesta con las evaluaciones estándar de la GIZ, la Unidad corporativa Evaluación ofrece a clientes internos y externos evaluaciones por motivos específicos. Para ellas se acuerdan individualmente con los clientes los objetivos, el diseño y los criterios de la evaluación, pero no los estándares de calidad.

Evaluaciones de cofinanciaciones

Las evaluaciones de cofinanciaciones valoran el proyecto cofinanciado o solo la parte cofinanciada del mismo. Las evaluaciones pueden ser llevadas a cabo de forma centralizada por la Unidad corporativa Evaluación en forma de evaluaciones por encargo o en forma de evaluaciones centralizadas de proyectos. No obstante, también pueden ser conducidas de forma descentralizada por unidades operativas, ya sea como evaluación por encargo o como estudio evaluativo.

Evaluaciones rigurosas de resultados y otros estudios evaluativos

Los estudios evaluativos en proyectos en curso generan conocimientos que servirán para la conducción y el aprendizaje. También han aumentado en la GIZ el interés y la necesidad de evaluaciones rigurosas de resultados (*Rigorous Impact Evaluation*) aplicando enfoques (cuasi) experimentales. Dichos enfoques estudian el resultado de intervenciones seleccionadas en proyectos.

Evaluaciones externas

Además de las evaluaciones conducidas por la GIZ, las actividades de la GIZ también son objeto de evaluación por parte de otras organizaciones. Por ejemplo, la Unión Europea, el Ministerio Federal de Relaciones Exteriores (AA) de Alemania, la empresa Zukunft – Umwelt – Gesellschaft (ZUG) y el Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo (Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit, DEval) evalúan proyectos individuales de la GIZ o temas globales, estrategias, instrumentos y programas.

Índice

Prólogo 4

1. Soluciones digitales en la cooperación internacional 6

La aplicación E-Register mejora la atención sanitaria en Malawi 13

Una aplicación digital de quejas posibilita auditorías adaptadas a las necesidades en Ghana 16

Menos errores procesales, más eficiencia: e-Justice Mongolia apuesta por una solución digital 19

La India: La digitalización mejora muchas cosas, entre ellas la gestión de conocimientos 22

2. Cómo da resultado la evaluación 26

¿En qué medida está preparada la GIZ para la implementación de la Agenda 2030? 30

El Brasil: Mercados verdes para la Amazonia 33

El Iraq: Creación de posibilidades de empleo para personas jóvenes 36

CEDEAO: Enfoque regional para superar la pandemia 40

Kenya: Avances hacia la formación profesional dual 44

Nepal: Federalismo y energía 47

América Central: Perspectivas para la permanencia y el retorno 50

Somalilandia: Preservación de los medios de subsistencia con los medios más sencillos 53



3. Cifras, datos, hechos

58

Entrevista con Albert Engel 60

Valoración global 64

Valoración por criterios de evaluación 66

Valoración por características del proyecto 68

Factores de éxito por regiones 70

Valoración por países contraparte y modalidad de cooperación 72

Tema crucial "Clima y energía" 73

Tema crucial "Formación y crecimiento sostenible para trabajo decente" 74

Tema crucial "Paz y cohesión social" 75

Método 76

Evaluaciones en curso 78

Solapas

El perfil de la GIZ

Instrumentos de evaluación de la GIZ

.....
Datos de resultados

Pie de imprenta

Apreciada lectora, apreciado lector:

La GIZ se autodefine como una organización que aprende. Los instrumentos de evaluación establecidos nos proporcionan resultados válidos sobre qué proyectos han tenido éxito y cuáles no. Las evaluaciones nos ayudan a identificar con qué medidas y enfoques, en qué sectores y en qué condiciones hemos tenido éxito o no. ¿Qué factores han propiciado el éxito y cuáles no? Las evaluaciones posibilitan la transparencia y la rendición de cuentas frente a nuestros comitentes y contrapartes y, naturalmente, ante la opinión pública.

Hemos completado 207 evaluaciones centralizadas de proyectos. Y podemos decir con orgullo que la inmensa mayoría de los proyectos evaluados en las operaciones por cuenta del BMZ han obtenido una buena calificación y han sido valorados como exitosos. Solo una pequeña fracción de los proyectos no se ha completado con éxito: los examinaremos con detenimiento para determinar las causas y los aspectos que debemos cambiar.

Por qué la evaluación es ahora especialmente importante

Los últimos dos años nos han planteado numerosos retos: debido a la pandemia de COVID-19, a la crisis climática y a los conflictos armados y guerras, las condiciones marco se han vuelto mucho más difíciles. Estas crisis afectan y alteran nuestro trabajo y el de nuestras contrapartes. Afrontamos el reto, entre otras cosas, mediante nuevos patrones de cooperación, tales como la conducción a distancia de proyectos desde países de la región o incluso desde Alemania. En este contexto, las evaluaciones constituyen un importante instrumento para mapear experiencias de aprendizaje y transformarlas en enfoques viables de cara al futuro, también —o especialmente— en Estados frágiles, es decir, países cuyos Gobiernos no tienen la voluntad o la capacidad de satisfacer las necesidades básicas de su población, y que se encuentran en situación de crisis, violencia

o conflicto. Dos terceras partes de los países contraparte de la GIZ presentan actualmente contextos frágiles, y es aquí donde implementamos en torno al 60 % de nuestro volumen total de órdenes. Utilizamos los hallazgos derivados de las evaluaciones para posicionarnos en términos operativos y estratégicos de modo que podamos alcanzar resultados mensurables también en este entorno político.

La digitalización como tema de futuro

Uno de los grandes temas de futuro que nos han ocupado especialmente es la digitalización. La transformación digital altera todos los aspectos de la vida humana. El tema reviste una enorme importancia también para la cooperación internacional. Nuestro objetivo es explotar todo el potencial de la digitalización, porque, gracias a ella, la cooperación para el desarrollo puede ser más eficiente y sostenible. En este sentido, las contrapartes que aún cuentan con un acceso digital insuficiente plantean un reto que abordamos. Al mismo tiempo, debemos tener en cuenta los potenciales de riesgo de la digitalización: por ejemplo, los grupos marginados no deben quedar excluidos, ya que en ese caso se quedarían descolgados definitivamente de la sociedad.

Con todo, entendemos la transformación digital como impulsor y oportunidad de implementar la Agenda 2030 de manera aún más eficaz. Para que la GIZ pueda aprovechar el valor añadido de las tecnologías digitales para las órdenes que nos son adjudicadas, desarrollamos ofertas digitales relevantes para el mercado y potenciamos nuestra cooperación con empresas tecnológicas y con el sector digital. El objetivo de todo ello es ampliar los resultados en materia de política de desarrollo de manera generalizada. Al mismo tiempo, nos continuamos desarrollando permanentemente y ampliamos nuestras competencias digitales y en materia de datos y tecnología, a nivel tanto organizativo como individual. Para impulsar estos cambios, hemos creado el proyecto focal “Servicios basados en datos y en la tecnología”.

Nuestra cartera abarca actualmente más de 500 proyectos en los que las soluciones digitales forman parte de la oferta. Pero, ¿qué valor añadido aportan dichas soluciones? Mediante la evaluación “Registro de resultados de soluciones digitales”, ahora contamos con una valoración válida y una base para la mejora permanente de nuestras prestaciones. Entretanto, trabajamos en numerosos proyectos con el enfoque de la digitalización basada en valores. Dicho



enfoque parte de la premisa de que la digitalización es un requisito importante para un desarrollo inclusivo en términos sociales, económicos y políticos y para la participación de todas las personas. Un uso de datos que cree valor en beneficio de muchas personas debe, al mismo tiempo, respetar las necesidades y los derechos de cada individuo. El objetivo de la cooperación para el desarrollo es mejorar las condiciones de vida de las personas. Por consiguiente, los principios de “no hacer daño” (*do no harm*) y “no dejar a nadie ninguna persona” (*leave no one behind*) también guían a la GIZ en el acceso a los datos y en su manejo.

La evaluación nos apoya en la implementación de la Agenda 2030

La Agenda 2030, con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, y el Acuerdo de París sobre el cambio climático son las grandes agendas de transformación a escala mundial en los ámbitos ecológico, social

y de política de desarrollo, y requieren un plus de trabajo basado en la evidencia. En la GIZ debemos examinar continuamente cómo respondemos a estas exigencias. Por consiguiente, para la GIZ revisten gran importancia la evaluación estratégica empresarial relativa a la Agenda 2030 y la respuesta a la pregunta de en qué medida ha logrado la GIZ integrar en la empresa la Agenda 2030 y los principios de implementación.

A este respecto, la evaluación nos ha revelado que la GIZ aún tiene mucho margen de mejora en la operacionalización y la traducción de este marco de referencia a la realización de prestaciones, y que debemos seguir fortaleciendo el tema a nivel interno de la empresa. Por lo tanto, ya hemos adoptado medidas de reajuste y ampliado sistemáticamente los formatos para la sensibilización del personal con respecto a la Agenda 2030, empezando por los eventos introductorios para nuevos colaboradores y colaboradoras. Ahora también se llevan a cabo, a intervalos regulares, análisis transversales de evaluaciones de proyectos completadas para la implementación de la Agenda 2030. De este modo, obtenemos de manera continua información para la conducción, a fin de satisfacer las exigencias. Esto es importante, ya que la Agenda 2030 constituye, junto con el Acuerdo de París sobre el cambio climático, la columna vertebral de la agenda internacional para los próximos años.

Las estructuras están creadas, los estándares y objetivos están fijados. Durante los próximos años, será cuestión de impulsar rigurosamente la transformación hacia un futuro más justo y verde. Así pues, también nuestra nueva estrategia empresarial se guía por las grandes agendas de transformación de la política de desarrollo. Los años veinte de este siglo deben ser un decenio de transformación.

Les deseo una instructiva lectura.

Ingrid-Gabriela Hoven

Miembro del Consejo de Administración de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

 [El vídeo](#)



En zonas rurales de Malawi se utilizan drones para el transporte de medicamentos con el apoyo de la GIZ.





Soluciones digitales
en la cooperación
internacional

La digitalización vuelve los procesos más eficientes, rápidos y transparentes. A fin de saber hasta qué punto la GIZ está bien posicionada en materia de digitalización, hemos examinado el tema en una evaluación propia, y hemos constatado que, si bien la digitalización se traduce en un mayor alcance de los proyectos, es necesario fortalecer en gran medida las condiciones marco en los países contraparte en términos de transformación digital.

La cartera de prestaciones de la GIZ abarca actualmente más de 500 proyectos en los que los elementos digitales forman parte de la prestación. Desde 2018, en la GIZ se aplica el enfoque “Digital by Default” (digital por defecto), que significa que en cada proyecto se deben considerar las oportunidades de los componentes digitales ya durante la planificación y concepción y, si es conveniente y posible, aprovecharlas. Ahora bien, la utilización de componentes digitales no constituye un fin en sí mismo ni mucho menos una obligación. No obstante, en caso de prescindir de ello es necesario argumentar por qué no es conveniente la utilización de soluciones digitales.

Por ejemplo, se utilizan componentes digitales en Ghana, donde con ayuda de una aplicación se apoya la lucha contra la corrupción en el país y la ciudadanía puede valorar la calidad de los servicios públicos. O en Mongolia, donde mediante la implantación del sistema e-Justice (justicia electrónica) se agilizó el procesamiento de casos judiciales y se redujeron los errores procesales. En Malawi, las aplicaciones digitales han mejorado sustancialmente la atención médica y también han permitido reducir en gran medida la cantidad de vacunas que debieron destruirse. En la India se utilizó en un proyecto una herramienta de tecnología de la información (TI) que monitorea el consumo de recursos naturales, sobre todo de uno tan vital como el agua. Y en otro proyecto se creó una plataforma de aprendizaje electrónico a través de la cual se impartió a trabajadoras sociales capacitación sobre alimentación nutritiva para que, provistas de estos nuevos conocimientos, pudieran promover la seguridad alimentaria de las madres y sus hijos e hijas.

¿Qué conceptos guían los procesos de digitalización en la GIZ?

Un marco de orientación claro para la GIZ lo constituyen desde 2018 los nueve “**Principios para el desarrollo digital**”, que fueron desarrollados por un amplio grupo de organizaciones de desarrollo internacionales y deben tenerse en cuenta durante la planificación, concepción e implementación de los proyectos.

El primer principio reza “**Diseño con el usuario**”; gracias a él se garantiza que las soluciones digitales utilizadas satisfagan realmente las necesidades del grupo meta y tengan en cuenta sus particularidades, por ejemplo, en relación con su cultura o región. Los componentes digitales bien pensados tienen siempre en cuenta a las personas que deben beneficiarse de ellos. “**Comprenda el ecosistema**” es el segundo principio, que parte de un análisis de la región de destino y toma en consideración, entre otras cosas, factores como el sistema político, la economía, la infraestructura tecnológica o las relaciones de género. El tercer principio, “**Diseño para multiplicar la eficiencia**”, apuesta por concebir una solución digital de tal manera que sea aplicable más allá de una fase piloto. Es decir, ya durante la planificación deberían considerarse las posibilidades de ampliación de la solución digital, por ejemplo, a otros grupos y zonas en el país de destino. El principio “**Siente las bases para la sostenibilidad**” enfatiza el aspecto de la sostenibilidad de las soluciones digitales, mientras que “**Cuente con un servicio basado en datos**” garantiza que los datos existentes se utilicen de manera adecuada y que las decisiones se tomen sobre la base de dichos datos. El principio “**Utilice datos abiertos, estándares abier-**

tos, código abierto, innovación abierta” contribuye a evitar duplicaciones del trabajo y desarrollos paralelos en la cooperación para el desarrollo y a que se puedan seguir utilizando los desarrollos en otros proyectos, lo cual constituye la base para el séptimo principio, “**Reutilice y mejore**”. En todos los proyectos digitales, la protección de datos y la seguridad de los datos desempeñan un importante papel: este requisito se satisface mediante el octavo principio, “**Aborde la privacidad y la seguridad**”. El noveno principio, “**Sea cooperativo**”, apuesta por la colaboración abierta e integradora en la cooperación para el desarrollo, no solo entre proyectos, sino también entre sectores y organizaciones.

¿Qué efecto tiene la digitalización sobre los proyectos?

¿Cómo puede determinarse si se han considerado y aplicado estos principios en los proyectos? ¿Y cómo sabemos qué grado de éxito han tenido realmente los componentes digitales y qué valor añadido han aportado? Para dar respuesta a estas preguntas, en 2019 pusimos en marcha el proyecto de evaluación “Wirkungserfassung digitaler Lösungen” (Registro de resultados de soluciones digitales).

En lo que atañe a la metodología, este proyecto de evaluación constaba de cuatro componentes. En un primer paso, en el **análisis de evaluabilidad**, los y las representantes de diferentes departamentos establecieron conjuntamente los objetivos y el objeto de la evaluación. A continuación, los denominados *rapid trials* —pequeños estudios focalizados de casos individuales— examinaron soluciones digitales en proyectos seleccionados. Por ejemplo, la creación de un

A través de emisoras de radio locales en Malawi, se transmiten programas de perfeccionamiento con conocimientos útiles para quienes se dedican a la agricultura.



registro electrónico en el sistema sanitario en Malawi, la digitalización del sistema de justicia en Mongolia con el propósito de agilizar procesos y minimizar el porcentaje de errores procesales debidos al antiguo sistema no digital, o una aplicación en Ghana que permite a la ciudadanía valorar la calidad de los servicios públicos en diversos ámbitos y notificar problemas.

En diez **evaluaciones de proyectos** se examinaron las soluciones digitales implementadas en los proyectos. Esto incluía determinar la medida en que las soluciones digitales aplicaban los “Principios para el desarrollo digital”, hasta qué punto las medidas digitales contribuyeron a los resultados perseguidos del proyecto o si las soluciones digitales desencadenaron consecuencias negativas imprevistas. En el posterior **análisis transversal** se analizaron debidamente dichas evaluaciones de proyectos. Por último, en un **análisis comparativo de casos** se llevaron a cabo inicialmente y con carácter exploratorio tres **estudios de caso de países** en Malawi, Ucrania y la India. Dichos estudios sirvieron como base para una **encuesta en línea** en 19 países. La encuesta registró en qué medida se aplican los “Principios para el desarrollo digital” y qué resultados se alcanzan. Los resultados de este proceso se debatieron en diferentes grupos, cada uno de ellos perteneciente a un sector, para combinar los resultados cuantitativos y cualitativos y alcanzar así una mejor comprensión de las cuestiones estudiadas.

¿Cuáles son los resultados de la evaluación?

Un hallazgo central de la evaluación es que en la mayoría de los proyectos están integrados aspectos esenciales de los “Principios para el desarrollo digital”, ya que forman parte de las buenas prácticas de gestión de la GIZ. Por ejemplo, los proyectos orientan el uso de soluciones digitales a las necesidades y prioridades de sus organizaciones contraparte y prestan atención a involucrar activamente a los actores relevantes en el proceso de planificación. No obstante, de la evaluación se desprende también que el conocimiento de los principios aún no se ha generalizado o que existen incertidumbres en la implementación operativa.

La evaluación ha puesto de manifiesto que a menudo no se planifica desde el principio el traslado de la solución digital a la estructura contraparte. Con frecuencia faltaron estrategias de sostenibilidad o de salida, y se descuidaron los costos a largo plazo del mantenimiento de la solución digital.

Por otra parte, no es de extrañar que la evaluación haya demostrado que el uso de soluciones digitales se traduce en un mayor alcance de los proyectos. Esto significa que más personas se benefician de los servicios ofrecidos. Por ejemplo, en Malawi, donde fue posible asesorar a la ciudadanía en zonas remotas sin centros de salud u hospitales a través de líneas de atención telefónica y servicios de SMS, proporcionarle información relevante sobre nutrición y salud y sensibilizarla *ad hoc* mediante información correcta sobre el coronavirus. Las ventajas de los servicios de información digitales se ponen de manifiesto también en otros sectores: por ejemplo, los agricultores y agricultoras de Malawi pueden seguir los precios de mercado de sus productos mediante servicios de asesoramiento digitales y mejorar así su posición negociadora ante los intermediarios e intermediarias. En la India, los calendarios de cosecha digitales, la información sobre buenas prácticas agrícolas y, sobre todo, la información meteorológica local orientada a la agricultura se traducen en un incremento de los ingresos.

Por lo demás, la digitalización de procesos aumenta la eficiencia en muchos ámbitos. Los agricultores y agricultoras en la India pueden recibir asesoramiento en línea y ya no dependen de servicios de asesoramiento *in situ*, ni siquiera en zonas remotas. En lugar de tener que esperar una cita durante semanas, la mayoría de sesiones de asesoramiento tienen lugar ahora en un plazo de 24 horas. Gracias a ello, los servicios de asesoramiento son mucho más eficientes tanto para los agricultores y agricultoras como para las personas que brindan asesoramiento.

Sin embargo, tales soluciones digitales plantean un requisito: el país contraparte debe contar con la infraestructura digital necesaria. Y este requisito no siempre se cumple, ni mucho menos. Sobre todo en zonas rurales, faltan conexiones a Internet estables, o estas son demasiado caras en algunos países. Falta *hardware*, no hay suministro eléctrico o este falla continuamente. Otro hallazgo es que tanto los grupos meta como las organizaciones contraparte no siempre disponen de los conocimientos básicos digitales necesarios y, en estos casos, las soluciones digitales no pueden desplegar todo su potencial. Todos estos factores obstaculizan el éxito de la digitalización en diversos sectores y en la adopción de distintas medidas, y deben tenerse en cuenta en la planificación de los proyectos.

Un resultado de la evaluación es que los proyectos se enfrentan a dificultades a este respecto: a menudo, los ciclos de los proyectos son demasiado cortos. Con frecuencia no es posible completar procesos de transformación digital



exhaustivos durante su período de ejecución. Las medidas de infraestructura necesarias solo están parcialmente implementadas. Debido al corto período de ejecución, no es posible crear las suficientes capacidades ni apoyar condiciones marco de política digital en los países contraparte. La evaluación de la cartera de prestaciones digitales también ha revelado que la contribución de los proyectos a la transformación digital es más bien escasa hasta ahora. En el futuro, será importante fortalecer de manera significativa las condiciones marco de política digital en los países contraparte.

¿Qué hemos aprendido de la evaluación?

Con la evaluación de sus proyectos digitales y componentes digitales en la realización de prestaciones, la GIZ ha creado para sí misma, para sus contrapartes y sus comitentes una base para valorar la calidad del trabajo. Dicha base nos ofrece un sólido punto de partida. Ya hacemos bien muchas cosas, pero también hemos constatado que todavía tenemos margen de mejora para lograr que nuestro trabajo sea aún más sostenible. En el futuro, debemos potenciar mucho más el intercambio de experiencias sobre soluciones digitales exitosas, buenas prácticas y la aplicación operativa de los principios digitales.

La evaluación nos ha enseñado que, como empresa, nos hemos procurado una mejor comprensión de las dinámicas de la digitalización. El mundo digital continúa evolucionando a ritmo vertiginoso, y ahora no solo sabemos que debemos desarrollar y aplicar soluciones digitales de manera más sistémica para impulsar procesos de cambio sostenibles hacia una transformación digital. También hemos aprendido que debemos integrar más profundamente nuestros enfoques digitales en las estrategias nacionales de las contrapartes. Ahí es preciso crear en mayor medida capacidades y condiciones marco propicias y adecuadas para implementar la transformación digital. Asimismo, la evaluación nos ha mostrado que, tanto en los países contraparte como en la propia GIZ, es necesario capacitar continuamente y cada vez más a los colaboradores y colaboradoras para entender mejor las tecnologías digitales, ya sean las existentes que cambian constantemente o las nuevas que vayan surgiendo. Los resultados basados en la evidencia del proceso de evaluación aquí presentado nos proporcionan abundante material ilustrativo y de aprendizaje para ello.

 El vídeo explicativo

¿Qué se desprende de la evaluación para las soluciones digitales?

Oliver Haas participó en el desarrollo de las recomendaciones para la evaluación “Registro de resultados de soluciones digitales”. Dirige el proyecto focal “Servicios basados en datos y en la tecnología”, uno de los cuatro proyectos focales de la estrategia empresarial 2020-2022.



Sr. Haas, ¿cuáles son, a su juicio, los tres resultados más importantes de la evaluación “Registro de resultados de soluciones digitales”?

Por un lado, hemos constatado que, a menudo, no planificamos desde el principio la ampliación en escala ni la institucionalización e integración de soluciones digitales en las estructuras contraparte. En aproximadamente la mitad de las soluciones digitales no se determinaron con antelación costos a largo plazo ni se desarrollaron estrategias de sosten-

nibilidad o salida. En segundo lugar, hemos notado que en los proyectos existe una tendencia a desarrollar nuevas soluciones digitales para ofrecer a las organizaciones contraparte soluciones a medida orientadas a las necesidades específicas. A este respecto, a menudo falta la perspectiva de conjunto de qué procesos o herramientas digitales comparables ya existen y cómo pueden aprovecharse para el nuevo proyecto. Como tercer resultado importante, la evaluación nos ha revelado que, por regla general, no se aprovecha plenamente el potencial existente en la GIZ para la recogida, el análisis y el uso de datos en proyectos. Debemos mejorar a este respecto.

¿Cómo puede velar la GIZ por que los principios digitales sean más conocidos en la empresa?

Tengo mis dudas acerca de si realmente se debe al grado de conocimiento el hecho de que los proyectos no apliquen aún los principios digitales en la medida suficiente. Por ejemplo, un principio como “Siente las bases para la sostenibilidad” es un fundamento de nuestra cooperación internacional con independencia de los enfoques digitales, pero, según los resultados de la evaluación, no se aplicó en la medida suficiente en relación con la digitalización. Esto me indica que debemos apoyar la institucionalización de los principios. Esto constituye también una tarea de dirección. Debemos examinar qué requisitos estructurales se deben establecer en la empresa y qué instrumentos de ayuda se pueden proporcionar a los proyectos. Tomemos como ejemplo el principio “Reutilice y mejore”. Los resultados de la evaluación han revelado que falta un mecanismo central que nos proporcione una perspectiva de conjunto sobre las soluciones que se necesitan habitualmente en los proyectos y que se podrían estandarizar en consecuencia.

De la evaluación se desprende que los ciclos de proyecto son a menudo demasiado cortos para completar los procesos de transformación digital. ¿Qué puede hacer la GIZ a este respecto?

Creo que, con el objetivo de las “soluciones integradas”, la GIZ ya está dando un paso importante a estos efectos en el próximo ciclo de estrategia. Nos alejamos de la lógica del proyecto para adoptar un enfoque transformador. Esto significa que acompañamos los procesos de transformación a largo plazo y en equipos interdisciplinarios.

Una conclusión de la evaluación es que se debe fomentar más intensamente la política digital en los países contraparte. ¿Cómo puede la GIZ apoyar a sus contrapartes a este respecto?

El informe pone muy claramente de manifiesto que nos falta el énfasis sistemático en el fortalecimiento de las condiciones marco de política digital. Y eso que las soluciones digitales integradas en estrategias de las contrapartes tienen mejores perspectivas de éxito. Es aquí donde, a mi juicio, reside la clave. Es preciso conceder a los proyectos el tiempo y la flexibilidad necesarios para que puedan integrar de forma óptima sus soluciones digitales en el sistema contraparte. Solo entonces existen buenas perspectivas de continuidad por parte de las contrapartes. Para crear condiciones marco de política digital se requieren conocimientos técnicos sobre las prioridades regionales. En el proyecto focal, el Departamento sectorial, junto con el Departamento Comités y desarrollo de operaciones, ha desglosado esto en un estudio para diez países contraparte. Tales estudios deben realizarse continuamente e incorporarse de forma sistemática al desarrollo estratégico de la cartera. De lo contrario, seguiremos anclados en el actual enfoque fragmentado.

Ha pasado algún tiempo desde la evaluación. ¿En qué situación se halla actualmente la GIZ en relación con la digitalización?

Hemos dado un paso enorme en lo que respecta al trabajo digital. Sobre todo, nos hemos profesionalizado en el trabajo basado en datos y hemos creado un Centro de servicios de datos que puede asesorar a los colaboradores y colaboradoras sobre cómo podemos aumentar aún más la eficacia y eficiencia de nuestros proyectos sobre la base de datos válidos. En el futuro, debemos hacer más escalables de forma aún más consecuente nuestras soluciones digitales para evitar desarrollar una y otra vez desde cero soluciones aisladas ingeniosas y eficaces, y en su lugar adoptarlas y desarrollarlas conforme al principio “Reutilice y mejore”. De este modo, estaremos creando una cartera digital que nos haga más atractivos tanto para los comitentes como para las organizaciones contraparte. Este es el camino que hemos emprendido.

Oliver.Haas@giz.de
Tatjana.Till@giz.de

La evaluación

La aplicación E-Register mejora la atención sanitaria en Malawi

Muchas vacunas deben conservarse permanentemente refrigeradas. A fin de prolongar su vida útil, se transportan en neveras portátiles a su lugar de uso. La aplicación E-Register proporciona con antelación información sobre la cantidad necesaria de dosis de vacuna.



En las zonas rurales de Malawi, en un proyecto de salud se utilizan soluciones digitales que permiten al personal sanitario acceder desde cualquier lugar a los datos de salud de sus pacientes. Esto ha mejorado considerablemente la atención médica y además redujo sustancialmente la cantidad de vacunas que debieron destruirse.

Una mejor atención médica gracias a datos de pacientes recopilados digitalmente: este es uno de los objetivos que persigue la GIZ como parte de un proyecto piloto en el centro de salud Bilira, en el Malawi rural, con el proyecto “Stärkung des Gesundheitssystems mit Fokus auf reproduktive Gesundheit” (Fortalecimiento del sistema sanitario con énfasis en la salud reproductiva) desde 2017. Los resultados obtenidos con la ayuda de soluciones digitales se determinaron mediante el *rapid trial*: entre otras cosas, se registró digitalmente a 10 000 pacientes, con la consiguiente mejora de la atención médica. No en vano, el personal médico puede ahora acceder a los datos digitales desde cualquier lugar, cosa imposible al utilizar el registro analógico de datos, es decir, carpetas y archivadores.

Además, la evaluación reveló que el registro digital ha conducido a una drástica reducción de la cantidad de vacunas desperdiciadas. Al registrar las vacunaciones mediante la aplicación digital emmunize durante la anamnesis de los y las pacientes, es posible tener en cuenta esta información durante el tratamiento. De este modo, el personal médico sabe si es preciso vacunar a los y las pacientes o si ya han recibido la vacuna. En otras palabras, el centro de salud puede pedir vacunas en la cantidad adecuada y en el momento oportuno. En el pasado, por el contrario, era necesario destruir continuamente dosis de vacuna porque los recorridos de transporte largos y las temperaturas elevadas acortan aún más su vida útil.

La anamnesis digital mejora la atención, pero la infraestructura técnica plantea un reto

Los datos de los y las pacientes se registran mediante las 19 tabletas de que dispone el personal sanitario en Bilira. La aplicación E-Register, un registro digital, guía al personal por los distintos pasos de la anamnesis médica y asegura que no se olviden, debido a las prisas, pasos intermedios como la medición de la presión arterial: la aplicación no permite avanzar al siguiente paso hasta que el personal sanitario ha introducido un valor en la máscara correspondiente.

Pese a todas las ventajas que brinda este enfoque digital, el proyecto también ha tenido que afrontar retos. Por ejemplo, la infraestructura técnica planteó dificultades en las zonas rurales de Malawi, donde el suministro eléctrico es poco fiable, la cobertura de Internet no es completa y existe escasez de expertos y expertas en TI con una buena



La aplicación E-Register está vinculada a un nuevo registro electrónico de pacientes y almacena toda la información importante sobre su estado de vacunación. Esto permite tener presentes las vacunaciones aún pendientes con independencia de la ubicación.

formación. Por lo tanto, fue preciso realizar reajustes en el proyecto en curso: para garantizar el suministro eléctrico ininterrumpido, se dotó de paneles solares al centro de salud. A fin de poder trabajar pese a los cortes de Internet, se equiparon las tabletas con un modo sin conexión que guarda los datos localmente y los transfiere a la base de datos cuando se recupera el acceso a Internet. Asimismo, una empresa fuera de Malawi implementó la programación: una solución transitoria, ya que cuando hay problemas técnicos se necesitan expertos y expertas *in situ* que puedan ocuparse de todas las reparaciones necesarias.

Los cambios flexibles de la planificación han contribuido al éxito del proyecto

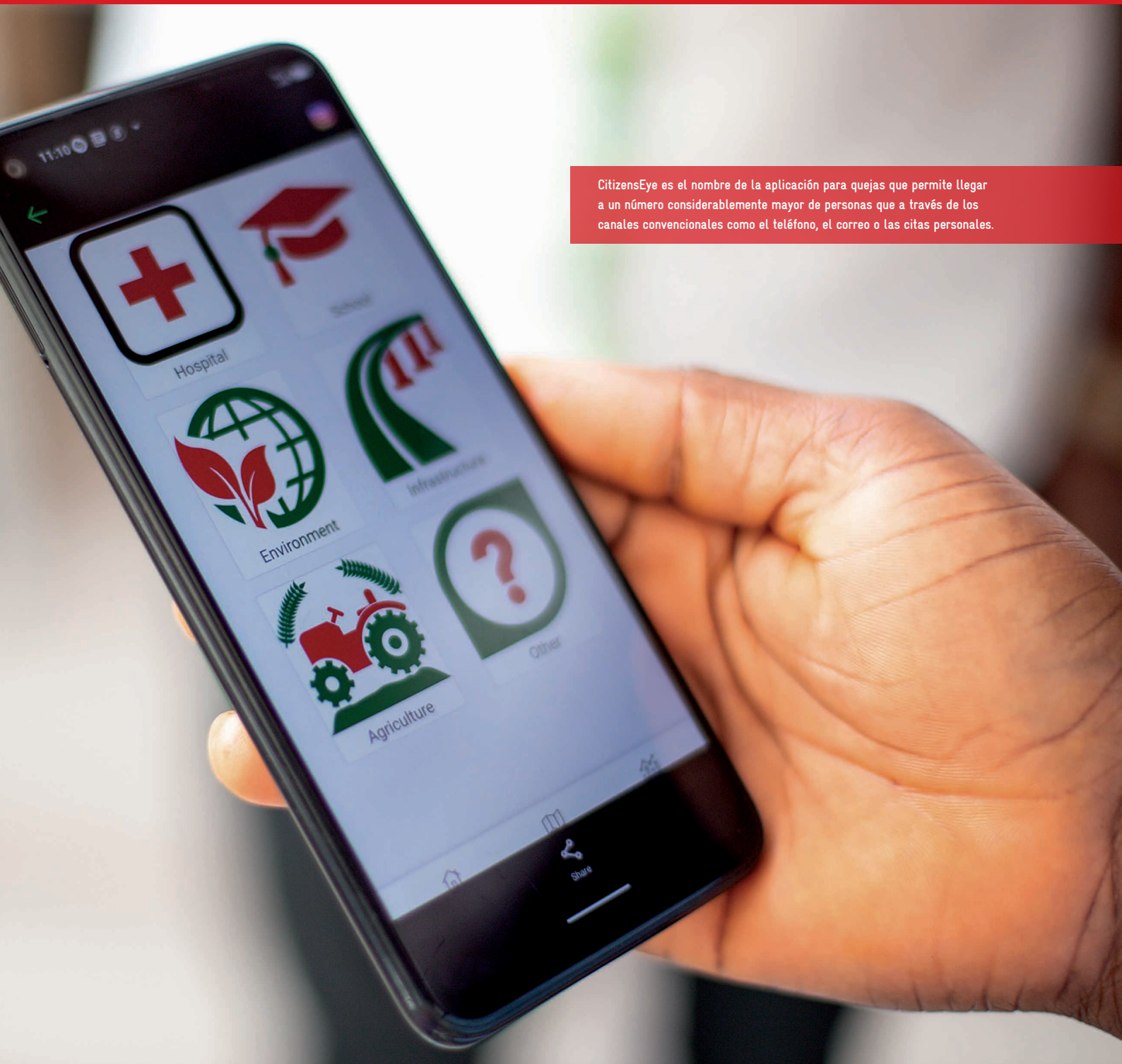
Precisamente esta flexibilidad para cambiar la planificación sobre la marcha ha contribuido al éxito del proyecto, según explica Tatjana Till, especialista de evaluación en la GIZ. Las difíciles condiciones a las que debió hacer frente el proyecto de salud han sido una importante lección para otros proyectos. En caso de utilizarse soluciones digitales, ya durante la planificación es preciso considerar de manera muy cuidadosa —o aún más cuidadosa— las estructuras, necesidades y competencias digitales específicas de los grupos meta. También deben tenerse en cuenta la infraestructura disponible y una financiación sostenible tras la finalización del proyecto.

El director del proyecto, Paul Dielemans, identifica en la aplicación E-Register considerables ventajas también a largo plazo para el sistema de salud en Malawi: “Por ejemplo, cuando una mujer que ha sido atendida en un centro de salud durante el embarazo y cuyos datos se han registrado digitalmente acude a otro centro de salud tras el parto, el personal de dicho centro puede acceder a sus datos —y a los de su hijo o hija— a través del registro digital”. Si el personal sanitario responsable del tratamiento dispone del historial clínico, pueden ahorrarse costos y complicaciones, y este es un factor crucial para una buena atención médica. Así lo ve también la organización contraparte, el organismo de salud de Ntcheu en Malawi. El uso de la aplicación permitió evitar errores, por ejemplo durante el registro de datos de pacientes, así como lagunas de información. “Es más fácil que se extravíen los datos registrados en papel, cosa que naturalmente ha ocurrido alguna vez en el pasado”, explica el director del servicio de salud y social de Ntcheu, el Dr. Steven Macheso. “Además, el uso de la aplicación mejora la calidad de los servicios médicos, por el mero hecho de que las medidas propuestas en la aplicación están adaptadas a los estándares de la OMS”. El personal médico puede verificar su propio trabajo a partir de las listas de comprobación en la aplicación, lo cual supone una gran mejora para el sistema de salud.

Paul.Dielemans@giz.de
Tatjana.Till@giz.de



Una aplicación digital de quejas posibilita auditorías adaptadas a las necesidades en Ghana



CitizensEye es el nombre de la aplicación para quejas que permite llegar a un número considerablemente mayor de personas que a través de los canales convencionales como el teléfono, el correo o las citas personales.



A menudo, es la ciudadanía la que mejor sabe qué servicios de un Estado funcionan y cuáles no, y dónde deberían realizar comprobaciones los organismos de control.

Un proyecto para la buena gobernanza financiera en África ha habilitado un centro de quejas digital junto con el Tribunal de Cuentas de Ghana. La aplicación, bautizada como CitizensEye, brinda una posibilidad de participación ágil y económica. La evaluación ha demostrado que la solución funciona, si bien se requieren reajustes en regiones rurales.

Cuando se trata de auditorías presupuestarias del Tribunal de Cuentas, la mayoría no pensamos directamente en la participación de la ciudadanía. Sin embargo, es precisamente el enfoque que persigue la GIZ con el proyecto piloto “CitizensEye” en los proyectos “Förderung guter finanzieller Regierungsführung in Afrika” (Fomento de la buena gobernanza financiera en África) y “Governance für inklusive Entwicklung” (Gobernanza para el desarrollo inclusivo), que implementa en Ghana junto con la Organización Africana de Entidades Fiscalizadoras Superiores de Habla Inglesa (AFROSAI-E).

La tarea de las entidades fiscalizadoras superiores —en Alemania lo es el Tribunal Federal de Cuentas— consiste en auditar la utilización de fondos públicos para comprobar si se cumplen las pautas legales y las políticas financieras, y examinar si los fondos públicos se invierten de manera eficiente. De este modo, también se pretende garantizar que los fondos públicos mejoren de forma sostenible las realidades vitales de la ciudadanía. Los resultados de la auditoría se presentan por escrito a los Parlamentos.

La mayoría de las auditorías están establecidas por las leyes del país, pero las autoridades fiscalizadoras también tienen la tarea de llevar a cabo auditorías de la buena gestión financiera en función de las necesidades. Durante mucho tiempo, se aplicó el “principio del cuerpo de bomberos” para determinar qué ámbito revestía mayor importancia: “Se leía en el periódico o se oía en la radio algo sobre incendios en minas y entonces se decidía que la siguiente auditoría debía tener lugar en el sector minero de la región afectada”, explica Friedmut Abel, asesor técnico de la sección Finanzas públicas y administración en el Departamento sectorial. “Nos hemos preguntado si no podríamos tomar estas decisiones de manera más sistemática y basada en la evidencia”. La información necesaria debería proceder directamente de la ciudadanía. Y es que, según Abel: “Es la ciudadanía la que mejor sabe dónde no funcionan bien las cosas: ¿qué escuela no se está construyendo pese a su aprobación? ¿En qué hospital hay menos camas de las declaradas? ¿Qué carretera se encuentra en mal estado? Queríamos acceder a estos conocimientos”.

A través de una aplicación, la ciudadanía puede comunicar qué cosas no funcionan bien

Así nació la idea de CitizensEye, una aplicación móvil que permite a la ciudadanía enviar información de retorno sobre

servicios públicos que, a continuación, se traslada al Tribunal de Cuentas nacional. La aplicación se puso en funcionamiento como proyecto piloto con el Tribunal de Cuentas ghanés Ghana Audit Service (GAS). Un centro de quejas digital es más ágil y económico que el canal convencional a través del teléfono, el correo postal o las citas personales.

El informe de evaluación pone de manifiesto las ventajas de la solución digital (en este caso, la aplicación): desde la introducción de la aplicación ha aumentado considerablemente el número de quejas sobre servicios públicos. “CitizensEye es un instrumento que brinda a la opinión pública la posibilidad de exigir tanto rendición de cuentas como un derecho de participación en la utilización de fondos públicos. La aplicación ha ayudado al Tribunal de Cuentas a incorporar en sus auditorías los intereses de la ciudadanía”, evalúa Lawrence Ndaago Ayagiba, director adjunto del Tribunal de Cuentas de Ghana y director de la división Interior, auditorías especiales y TI. En la evaluación se atribuye gran importancia, sobre todo, a la posibilidad de mantener el anonimato: de este modo se crea un espacio seguro para expresar preocupaciones sobre irregularidades, fraude y malversación. Esto es especialmente relevante cuando la sospecha apunta al entorno laboral inmediato o a los superiores jerárquicos o las superiores jerárquicas de la persona que comunica la queja, explica Tatjana Till, especialista de evaluación de la GIZ.

CitizensEye pone de manifiesto el valor añadido que aportan las aplicaciones digitales, más allá del anonimato: al usar la aplicación, los usuarios y usuarias contribuyen a la creación paulatina de un amplio conjunto de datos, una base importante para la planificación a largo plazo de auditorías por parte del Tribunal de Cuentas y para identificar riesgos de interés público previamente desconocidos. Los datos registrados digitalmente pueden evaluarse de forma sistemática y visualizarse como gráficos, tablas y mapas de calor. Además, permiten llegar a un número de personas considerablemente mayor que a través de medios analógicos. Los resultados de la evaluación lo corroboran: a través de la aplicación se recibieron quejas procedentes incluso de regiones rurales remotas y, por ende, de grupos de población que de otro modo son difíciles de involucrar en procesos de participación democráticos.

La infraestructura digital continúa suponiendo un reto

Ahora bien, es precisamente aquí donde la evaluación revela potencial de optimización: pese a que los y las ha-

bitantes de las regiones rurales han utilizado la aplicación, representan solo un pequeño porcentaje en comparación con los usuarios y usuarias de las regiones urbanas. Esto se debe a la falta de acceso a Internet o a teléfonos inteligentes: ambos factores son habituales en la Ghana rural e impiden a parte de la población usar la aplicación.

Este hallazgo de la evaluación se incorporará al desarrollo futuro de la aplicación, ya que sería un enfoque erróneo esperar a introducir soluciones digitales hasta que sean utilizables en igual medida por toda la población. La especialista en comunicación Otsile Malebaco ya tiene una idea: “Por ejemplo, podríamos posibilitar a la población rural el uso de la aplicación a través de dispositivos terminales custodiados en espacios públicos con acceso a Internet accesibles de forma centralizada, tales como centros de salud. De este modo, la ciudadanía podría utilizar la aplicación aunque no disponga de acceso a Internet en casa ni de teléfonos inteligentes”.

Sin embargo, para ello es necesario que la aplicación sea conocida en las regiones rurales, y de la evaluación se desprende que a menudo no es ese el caso. Ya existe una estrategia de comunicación con propuestas sobre cómo llegar mejor a las personas que viven en regiones rurales y remotas, pero todavía no se había implementado en el momento de la evaluación. Si se implementa, cabe presuponer que en el futuro se llegará a más personas. El desarrollo continuo de la aplicación CitizensEye, pero también su ampliación a otros países, se beneficiarán de estos conocimientos. Otros países miembros de la AFROSAI-E, como Liberia, Kenya y Botswana, ya están planificando aplicaciones siguiendo el modelo de CitizensEye, y en Uganda ya se está trabajando en su implementación.

Otsile.Malebaco@giz.de
Kweku.Lartey@giz.de
Friedmut.Abel@giz.de
Tatjana.Till@giz.de



Menos errores procesales, más eficiencia: e-Justice Mongolia apuesta por una solución digital



Se puede acceder al sistema e-Justice (justicia electrónica) desde cualquier lugar, y utilizar incluso en zonas rurales y remotas.

En Mongolia se está reformando el sistema judicial. En este contexto, con el sistema eJustice se pone en funcionamiento también una plataforma digital que permite tramitar todos los procesos judiciales. El sistema es más eficiente y, sobre todo, ayuda a evitar errores procesales. Varias evaluaciones previas han contribuido a allanar el camino para el uso de una solución digital.

U n Estado de derecho democrático, con su complejo entramado de instituciones, no se crea sin más de un día para otro. El proceso de transformación puede durar años o décadas y va acompañado de dolores de crecimiento. En Mongolia, por ejemplo, el sistema judicial no cumple todavía todos los principios del Estado de derecho, tal como explica el director del proyecto Lkhagva Zaya. Afirma que muchos procesos siguen siendo poco transparentes y consumiendo mucho tiempo: entre la denuncia de un delito y una sentencia pueden transcurrir hasta dos años. Durante este tiempo, las partes involucradas no saben en qué punto se encuentra su caso en un momento dado y si se está tramitando conforme a lo dispuesto por la legislación. Como consecuencia, además de perderse la confianza en la institución, el proceso también favorece la corrupción. Ni siquiera se da por hecho que exista la posibilidad de interponer denuncias: a menudo, precisamente la población rural, parte de la cual tiene un estilo de vida nómada —el 40 % de la población total de Mongolia— no tiene acceso alguno a instituciones judiciales.

El proyecto “Verbesserung des Rechtsrahmens und der Kapazitäten einer leistungsfähigen Justiz” (Mejora del marco jurídico y de las capacidades de un sistema judicial eficaz) implementa medidas de reforma encaminadas a cambiar la situación. Un componente esencial del proyecto es el sistema e-Justice, una plataforma digital a través de la cual se tramitan todos los procesos judiciales y que sirve para varios fines. Por el lado estatal, requiere el registro digital de datos procesales, a los cuales pueden acceder todas las instituciones involucradas y que se actualizan en tiempo real, lo cual comporta un enorme incremento de la eficiencia con respecto al registro analógico en carpetas archivadoras. Este método no solo era más proclive a errores, sino que obstaculizaba el intercambio de información entre las distintas instituciones. “Para la supervisión de investigaciones penales, la fiscalía debe registrar información de muchos tipos. Antes de la implantación del sistema e-Justice, para un procedimiento penal se realizaban más de 30 registros manuales. Además, un o una fiscal debía acudir en persona cada mañana a la comisaría para tomar nota de las denuncias interpuestas el día previo ante la Policía. Por sí solo, esto consumía una gran cantidad de tiempo de trabajo”, recuerda Bukhchuluun Davaadorj, director de la división de TI de la Fiscalía General de Mongolia. Actualmente, un *software* guía a la persona responsable por los sucesivos pasos de la tramitación del proceso, ayudando así a evitar errores procesales, que hasta ahora constituían el principal motivo de quejas contra las sentencias judiciales.



Gracias al sistema e-Justice se ha reducido la frecuencia de los errores procesales y, por ende, el número de quejas contra sentencias judiciales”.

Un *rapid trial* valora los resultados del sistema digital

En el marco de un *rapid trial*, se evaluó el proyecto y se encuestó a personal de la Policía, de los juzgados, de los organismos ejecutivos y de la fiscalía sobre las repercusiones de e-Justice. En general, según los resultados, los funcionarios y funcionarias están convencidos de las ventajas del sistema e-Justice. En particular, atribuyen al sistema una gran contribución al incremento de la eficiencia. Así, el 69 % manifestó que el sistema había reducido los errores procesales. El 71 % confirmó que se había acortado el tiempo de tramitación de los casos. El 67 % constató que se produjeron menos demoras en la coordinación entre las autoridades y el 71 % corroboró que se habían reducido los errores en el intercambio de información entre las autoridades judiciales.

También Lkhagva Zaya, director del proyecto, se muestra convencido del uso de la plataforma digital e identifica, asimismo, ventajas directas para la población, sobre todo en lo que respecta a la transparencia. “Los ciudadanos y ciudadanas pueden consultar fácilmente el estado de su caso a través de su teléfono móvil: ¿qué se está haciendo actualmente, qué fechas están fijadas, cuáles son mis derechos en este caso?”. Sin embargo, el hecho de que el sistema e-Justice haya incrementado la transparencia no ha suscitado un entusiasmo unánime. Tras su introducción, se habló con representantes del Ejecutivo, así como con funcionarios y funcionarias policiales, jueces y juezas penales y fiscales para averiguar cómo les iba con el nuevo sistema. “Se sentían vigilados”, señala el Sr. Zaya, según el cual la respuesta fue “El Gran Hermano te vigila”. “No obstante, el hecho de que los funcionarios y funcionarias judiciales sepan que sus actuaciones son transparentes y que se les pueden exigir responsabilidades por comportamientos indebidos hace que se comporten debidamente, es decir, conforme al Estado de derecho, básicamente haciendo aquello que exige la ley”.

Evaluaciones previas ya habían revelado el valor añadido de las soluciones digitales

El enfoque digital ha prestado un apoyo eficaz a la transformación del sistema judicial, señala Tatjana Till, especialista de evaluación de la GIZ. La implantación de una solución digital también es consecuencia de las evaluaciones de la GIZ. “Cuando iniciamos el proyecto en el año 2012, la digitalización aún no era el gran tema que es hoy en día”, explica el Sr. Zaya. Al contrario: cuando él propuso apostar por un sistema digital para fortalecer el sistema judicial, tuvo que enfrentarse a escepticismo y reticencias. “Incluso llegaron recomendaciones desde el Departamento sectorial advirtiendo de que era demasiado arriesgado. Esa era por aquel entonces la actitud generalizada hacia las soluciones digitales en la cooperación para el desarrollo”. Sin embargo, en evaluaciones previas se ha demostrado que las soluciones digitales pueden ofrecer perfectamente un valor añadido. Apoyándose en estos resultados válidos, la GIZ ha intensificado el uso de soluciones digitales en la realización de prestaciones, como en el caso de e-Justice Mongolia.

El director del proyecto, Lkhagva Zaya, considera que el enfoque de su proyecto también es fácilmente transferible: “Se trata de una solución extrapolable sin más, y no solo en el sistema judicial, sino allí donde el Estado deba desempeñar una función determinada. La digitalización es un instrumento idóneo para estandarizar procesos del Estado de derecho de manera relativamente rápida y sin grandes inversiones. Sobre todo en países que se encuentren en una fase de transformación y donde las estructuras democráticas de reciente implantación aún no funcionen de forma rutinaria”.

Tatjana.Till@giz.de
Lkhagva.Zaya@giz.de



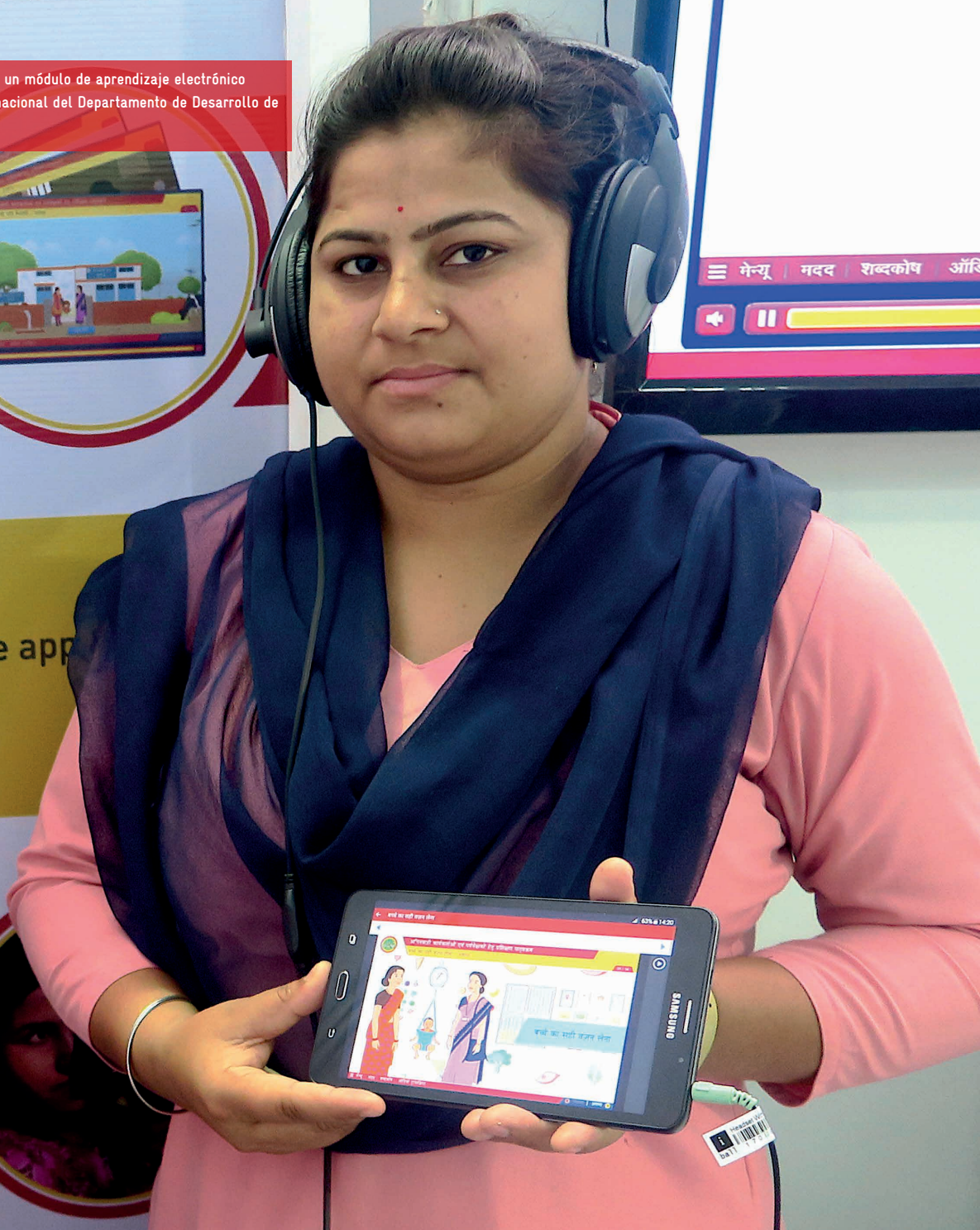
La India: La digitalización mejora muchas cosas, entre ellas la gestión de conocimientos

Una trabajadora social prueba un módulo de aprendizaje electrónico durante una conferencia internacional del Departamento de Desarrollo de la Mujer y la Infancia.

ing in Hindi
सीखना।

ccess through mobile app
ारा ऑफलाइन पहुँच।

kh beneficiaries
Anganwadi centre
97.68 लाख
पहुँच।





La evaluación de la cartera digital de todo un clúster permite a la GIZ extraer conclusiones de validez general para determinar en qué ámbitos las soluciones digitales utilizadas alcanzan resultados y cuáles son en concreto dichos resultados, abarcando diferentes proyectos y sectores. De ello se pueden derivar también recomendaciones concretas para la gestión del conocimiento dentro de la GIZ.

En el clúster “Environment, Climate Change & Biodiversity” (Medio ambiente, cambio climático y biodiversidad) en la India se utiliza toda una cartera de enfoques digitales, por ejemplo, soluciones concretas como aplicaciones y plataformas de aprendizaje electrónico. Se examinaron un total de 26 enfoques digitales para trece proyectos en cinco sectores: los resultados de la evaluación ofrecen una buena perspectiva de conjunto sobre qué ha funcionado y dónde sigue existiendo necesidad de mejoras.

Un reto al que se enfrentan todos los proyectos que implementa la GIZ en la India y que incluyen enfoques digitales lo constituyen las condiciones infraestructurales: solo el 43 % de la población utiliza Internet, y solo el 24 % de los hogares tienen acceso a Internet. Uno de los principios para el desarrollo digital, en concreto “Comprenda el ecosistema”, reviste una inmensa importancia en este contexto. Máxime en vista del hecho de que estas cifras no tienen en cuenta aún la enorme diferencia entre las ciudades altamente tecnologizadas y las aldeas remotas. “Existe una enorme brecha entre las regiones urbanas y las rurales”, corrobora la coordinadora de componente Susanne Milcher. “En las ciudades, la vida está digitalizada en gran medida. La situación en el medio rural es muy distinta, sobre todo para los grupos marginados”.

El desarrollo de soluciones digitales para tales condiciones marco supone un desafío. Pese a ello, Susanne Milcher y el experto en digitalización Naveen Garg están convencidos de las ventajas del enfoque “Digital by Default” (digital por defecto) que la GIZ ha escogido para la orientación propia: “Permite llegar a un mayor número de personas que con las medidas convencionales, y ni siquiera las grandes distancias suponen ya tanto problema, ya que con él llegamos también a zonas remotas”, explica Garg. Añade que, además, las contrapartes nacionales han expresado el deseo explícito de que la GIZ promueva e impulse soluciones digitales. Por lo tanto, la contraparte no solo apoya los proyectos digitales, sino que los reclama activamente.

La evaluación proporciona una visión de conjunto de las aplicaciones digitales

En el momento de la evaluación, el clúster en la India abarcaba los siguientes temas: sistemas agrícolas y alimentarios, medio ambiente, cambio climático, gestión de recursos naturales y biodiversidad. En total se utilizaron ocho tipos distintos de aplicaciones digitales. A nivel intersectorial se trató principalmente de plataformas web,



Una trabajadora social del Departamento de Desarrollo de la Mujer y la Infancia muestra a sus compañeras en una tableta la formación continua en línea sobre el tema “Conocimientos sobre nutrición y competencias de asesoramiento”.

aplicaciones y servicios de aprendizaje electrónico. La evaluación corrobora que las aplicaciones digitales en el clúster sobre todo facilitan el acceso a información, mejoran la calidad de los servicios y aumentan la transparencia. “Nuestras trabajadoras sociales son ahora mejores comunicadoras”, explica Suresh Tomar, copresidente de la Unidad de Desarrollo de la Mujer y la Infancia de Madhya Pradesh en la India “Han aprendido mucho de la plataforma de aprendizaje electrónico y han mejorado sus habilidades. Gracias a ello, ahora están en disposición de aportar más a la comunidad para combatir la desnutrición”.

Sin embargo, tal como constata Susanne Brand, especialista de evaluación de la GIZ, estos resultados se observaron principalmente en actores de estructuras gubernamentales y del sector privado. Ello se debe a que la GIZ implementa muchos proyectos específicamente con organizaciones gubernamentales, con el fin de mejorar las competencias digitales en las estructuras administrativas. El hecho de que no exista acceso generalizado a Internet dificulta la orientación de enfoques digitales a grupos meta en zonas rurales, a quienes las medidas alcanzan, por lo tanto, de manera más bien indirecta. Por consiguiente, en el futuro debería apostarse en mayor medida por aplicaciones más universales, señala Brand, a fin de llegar al mayor número posible de usuarias y usuarios directos.

¿Cómo se están aplicando los principios digitales en el clúster de la India?

La evaluación a nivel de clúster ha revelado que no se consideraron en igual medida los nuevos principios digitales en todas las medidas. Naveen Garg opina que todo el clúster puede aprender de este resultado: “Considero realmente conveniente que organicemos un taller para todo el clúster en el que estudiemos cómo desarrollar aplicaciones digitales que apliquen no solo dos o tres, sino los nueve principios”.

Para Naveen Garg y sus colegas, el valor añadido de la evaluación reside sobre todo en el hecho de que ha recopilado y sistematizado numerosos aspectos puntuales dispersos: mediante la mirada desde el exterior se identifican, analizan y condensan experiencias individuales procedentes de los diferentes proyectos. “Algunos de los retos ya se conocían por el trabajo diario, pero se trataba más bien de impresiones individuales. La evaluación los ha recopilado sistemáticamente y, sobre todo, los ha hecho accesibles, y de este modo ha posibilitado realmente el debate sobre cómo queremos y podemos afrontar los retos”.



La evaluación en todo un clúster nos permite saber con bastante exactitud qué soluciones digitales funcionan en nuestro caso y dónde debemos realizar aún reajustes. Esto es importante no solo para los demás proyectos en la India. Naturalmente, el resultado también puede utilizarse en el conjunto de la GIZ, ya que puede adaptarse a distintos sectores y países”.

Mohamed El-Khawad, coordinador de clúster

El grupo de trabajo sobre digitalización adopta los resultados de la evaluación y los pone en valor

El grupo de trabajo Desarrollo digital del clúster desarrolla soluciones para los retos que la evaluación ha puesto de manifiesto. Este grupo se creó ya antes del proceso de evaluación y sirve para el intercambio de conocimientos entre los proyectos. Ahora, en aplicación del principio “one-stop shop” (ventanilla única), además asesorará a los equipos de proyecto en todas las cuestiones relativas a aplicaciones digitales. Ello incluye también la pregunta de qué significa en concreto el enfoque “digital por defecto” y cómo y con qué éxitos se implementa. Los y las miembros del grupo de trabajo asesoran e intentan hallar respuestas a las mencionadas preguntas.

¿Qué experiencias se pueden transferir desde el sector alimentario?” ¿O, por ejemplo, de la plataforma de aprendizaje electrónico “Anganwadi Shiksha”, perteneciente al programa “Seguridad alimentaria y fortalecimiento de la resiliencia”, que ofrece cursos de formación continua en seguridad alimentaria a asistentes sociales para que transporten los conocimientos a zonas remotas y allí los transmitan específicamente a embarazadas y madres?

La evaluación ofrece al grupo de trabajo un fundamento basado en la evidencia sobre el que desarrollar sus activi-

dades. Entre otras cosas, será cuestión de aprovechar más sinergias entre los proyectos: por ejemplo, no todos los proyectos tienen por qué diseñar su propia herramienta de aprendizaje electrónico. A fin de intercambiar más conocimientos sobre aplicaciones digitales, en “DigiTED Sessions” se presentan las aplicaciones digitales utilizadas en un proyecto y, de este modo, se permite a los demás proyectos acceder a las experiencias.

El grupo de trabajo se propone asegurar que también los demás resultados de evaluación se incorporen a la planificación futura de proyectos digitales. A tal fin, está desarrollando un plan de acción basado en las recomendaciones de actuación de la evaluación. Para que “conocer lo que da resultado” sea la base de los proyectos digitales de la GIZ en la India.

Susanne.Milcher@giz.de
Naveen.Garg@giz.de
Mohamed.el-Khawad@giz.de
Susanne.Brand@giz.de





Entretanto, el trabajo virtual se ha convertido en estándar, como ocurre aquí en la puesta en marcha de "Solutions 2030", una iniciativa para superar retos locales en el desarrollo sostenible, al igual que en la difusión y discusión de hallazgos de evaluaciones.

2



Cómo da resultado
la evaluación

“Conocer lo que da resultado” es el lema de las evaluaciones de la GIZ. Las evaluaciones respaldan la toma de decisiones basadas en la evidencia, favorecen la transparencia y la rendición de cuentas y contribuyen a la gestión del conocimiento y al aprendizaje organizacional.

La cooperación internacional es compleja. Todas las decisiones que se toman dependen de una multitud de factores y de circunstancias que cambian constantemente. Conflictos, guerras, crisis, desastres, tensiones políticas o sociales imprevisibles en los países contraparte: todo ello plantea especiales retos a la planificación y ejecución de proyectos de desarrollo. Al mismo tiempo, al final de un proyecto se encuentran siempre personas que deben beneficiarse de nuestro trabajo. Por consiguiente, nuestras organizaciones contraparte, nuestros comitentes y nosotros y nosotras queremos saber si hemos alcanzado los objetivos marcados y hemos completado con éxito un proyecto. Esta es la finalidad de nuestras evaluaciones.

No necesitamos esta información tan solo para rendir cuentas sobre lo que hacemos y mejorar nuestros proyectos, sino también para saber en qué medida son adecuados nuestro posicionamiento, nuestra estrategia y nuestros enfoques. Lo que necesitamos es información basada en la evidencia, que nos permita respaldar nuestras decisiones en el marco de la conducción de los proyectos y de la empresa y continuar desarrollándonos como organización que aprende.

El enfoque de evaluación: basado en resultados y orientado al uso

En este sentido, perseguimos un enfoque basado en resultados y orientado al uso. No medimos el éxito únicamente por las prestaciones realizadas, sino ante todo por los resultados. Los resultados pueden ser intencionales y positivos, y mediante la evaluación averiguamos si se ha

producido un cambio gracias a nuestra labor conjunta con las contrapartes. Si analizamos un gran número de evaluaciones, podemos, además, extraer conclusiones sobre enfoques y procedimientos útiles y aprovecharlos también para la planificación de nuevos proyectos.

Ahora bien, los resultados también pueden ser no intencionales, lo cual significa en la mayoría de los casos que son negativos. Nadie quiere oír que un proyecto ha tenido un resultado negativo, pero como organización que aprende también debemos saberlo, para poder adoptar medidas de reajuste y, en el futuro, eliminar en lo posible desde el principio las circunstancias que han conducido a resultados negativos.

A su vez, perseguir un enfoque de evaluación orientado al uso significa que la evaluación debería generar conocimientos que aporten un valor añadido para nuestras contrapartes, para nuestros comitentes y para la propia GIZ. Solo así podremos mejorar nuestro trabajo y contribuir de manera más eficaz a la cooperación internacional. En este contexto, las evaluaciones ayudan a garantizar que el trabajo de la GIZ satisfaga las exigencias planteadas a la cooperación alemana para el desarrollo y contribuya a la consecución de los objetivos de la Agenda 2030.

Actualmente se están incluso solicitando evaluaciones

Las evaluaciones generan trabajo, pero el beneficio que de ellas se deriva tanto para el proyecto como para la GIZ en cuanto que empresa bien merece el esfuerzo. Al fin y al cabo, los resultados de las evaluaciones nos revelan qué es lo que ha funcionado bien y por qué, lo que no ha funcionado y los

Funciones básicas de las evaluaciones de la GIZ

Respaldo a decisiones basadas
en la evidencia



Contribución a la gestión del
conocimiento y al aprendizaje
organizacional



Transparencia y
rendición de cuentas

motivos, qué puede hacerse mejor y, sobre todo, cómo puede hacerse mejor. Cada vez recibimos más solicitudes de evaluaciones por parte tanto de la empresa como de los comitentes, y percibimos una creciente cultura de la evaluación.

Las evaluaciones de la GIZ son independientes, puesto que de su conducción se encarga una unidad corporativa para la evaluación, que depende directamente del Consejo de Administración y que, en términos organizativos, actúa de forma separada de la actividad operativa. El hecho de que su ejecución se encomiende a evaluadores o evaluadoras externos, cuya perspectiva de los proyectos es neutra, garantiza la objetividad de las valoraciones.

Las evaluaciones garantizan la transparencia de nuestro trabajo

Además, los informes de las evaluaciones centralizadas de proyectos en las operaciones por cuenta del BMZ, de las evaluaciones estratégicas empresariales y de los análisis transversales se publican y son accesibles para todos los colaboradores y colaboradoras, y también para la opinión pública, en la Intranet y en Internet. De este modo, cumplimos no solo nuestra obligación de rendir cuentas, sino también nuestra aspiración de alcanzar el mayor grado posible de transparencia.

A fin de garantizar y mejorar continuamente la elevada calidad de nuestro trabajo, el seguimiento basado en resultados forma parte de las tareas de los y las responsables de proyectos. Durante el seguimiento se observa si es posible alcanzar los objetivos por la vía planificada y emprendida o si las condiciones marco han variado de tal manera que es necesario replanificar y adaptar las actividades. Esta flexibilidad basada en datos válidos también contribuye a que la mayoría de los proyectos no experimenten sorpresas imprevistas en la evaluación final y sean calificados como exitosos en la evaluación.

En las siguientes páginas queremos presentar ahora lo que hemos aprendido de las evaluaciones. Un ejemplo procede de las evaluaciones estratégicas empresariales; además, hemos seleccionado siete ejemplos a partir del grueso de las evaluaciones centralizadas de proyectos: del Brasil, del Iraq, de Nepal, Kenya, Somalilandia, América Central y de la Comunidad Económica de los Estados de África Occidental.

Dorothea.Giesen-Thole@giz.de

 www.giz.de/knowing-what-works

¿En qué medida está preparada la GIZ para la implementación de la Agenda 2030?



Con motivo de la creación del Consejo Nacional de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, representantes de la Oficina de la Presidencia de la República de México se reunieron con el equipo de la iniciativa Agenda 2030 en el Palacio de Gobierno en Ciudad de México.



La Agenda 2030 y sus cinco principios de implementación constituyen el marco de referencia que guía el trabajo de la GIZ y de todos sus colaboradores y colaboradoras. En la evaluación estratégica empresarial se ha preguntado en qué medida está ya integrado en la empresa este marco de referencia mediante estrategias, estructuras, procesos e instrumentos.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y su elemento central, los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), conforman el marco que guía la cooperación de la GIZ con los comitentes y con sus organizaciones contraparte. Hasta 2019, la dirección de la empresa había definido la integración de la Agenda 2030 en estructuras, procesos e instrumentos de la GIZ como un objetivo empresarial.

A fin de averiguar en qué medida la GIZ está bien posicionada para implementar la Agenda 2030, el Consejo de Administración de la GIZ encargó una evaluación estratégica empresarial. Entre septiembre de 2020 y diciembre de 2021 se realizaron para ello 25 entrevistas exploratorias y

Cinco principios de implementación

1. No dejar a nadie atrás:
Nos centramos en las personas marginadas, para que en el futuro no se deje a nadie atrás ni se le excluya del desarrollo social.
2. Rendición de cuentas:
Todas las iniciativas deben ser transparentes y sus resultados verificables; todos los países del mundo deberán rendir cuentas sobre sus esfuerzos y avances a nivel nacional, regional y mundial.
3. Universalidad:
La Agenda 2030 es aplicable en igual medida a todos los países del mundo. Se insta a todos los países a definir e implementar sus contribuciones a la Agenda 2030.
4. Responsabilidad compartida:
La Agenda es aplicable a todo el mundo, todos y todas deben contribuir: Gobiernos, empresas, grupos de la sociedad civil, la ciudadanía, la comunidad científica, etc.
5. Enfoques integrados:
Los objetivos sociales, económicos y ecológicos son indisolubles, van de la mano y no se sopesan entre sí, sino que coexisten en condiciones de igualdad.

de validación y se llevaron a cabo un total de 19 estudios de caso. Además, 931 colaboradores y colaboradoras de la GIZ participaron en una encuesta en línea. Asimismo, se analizaron 50 evaluaciones centralizadas de proyectos y se recabaron datos en el marco de un estudio comparativo con cinco organizaciones y empresas internacionales.

Los resultados se resumen en que sí, la GIZ ha conseguido integrar con éxito la Agenda 2030 en la empresa. En el informe de evaluación se destaca especialmente el hecho de que mediante la integración de la Agenda 2030 como objetivo empresarial hasta 2019 se sentaron las bases para orientar la oferta de prestaciones de la GIZ a la Agenda 2030, que es conocida como marco de referencia y tam-



La GIZ en México muestra el camino

La GIZ México encargó el desarrollo de una plataforma de comunicación en la que más de 30 proyectos registran sus métodos y enfoques en relación con la Agenda 2030 en el país. Estos no solo pueden adaptarse de otros proyectos, sino que la plataforma de comunicación contribuye también a incrementar los conocimientos sobre la Agenda 2030 dentro de la organización y a mejorar la comprensión del desarrollo sostenible por parte de los colaboradores y colaboradoras. Otras agencias de país de la GIZ ya han manifestado su interés en la plataforma de comunicación, que también puede adaptarse a otros contextos nacionales.

🌐 La plataforma de comunicación

bién se percibe como tal. Sin embargo, a nivel operativo, la Agenda 2030 y sus principios de implementación apenas se consideran una pauta de actuación para la propia práctica de trabajo. Esto se debe también a que la vehemencia con que se demanda un análisis más profundo de los principios de implementación por parte de los comitentes y de las organizaciones contraparte varía en gran medida.

Por consiguiente, la evaluación constata que aún existen considerables potenciales de optimización en la operacionalización y la traducción del marco de referencia a la realización de la prestación. Además, el informe revela que, si bien existen numerosos productos de conocimiento dentro de la GIZ que ofrecen orientación y ayuda para la implementación operativa de la Agenda 2030, sus objetivos y principios, estos son poco conocidos y, por ende, se utilizan con una frecuencia insuficiente.

No dormirse en los laureles

La dirección de la GIZ ya ha reaccionado a los resultados de la evaluación y ha adoptado medidas para potenciar aún más la Agenda como un tema percibido en todos los ámbitos de la empresa. El Consejo de Administración potenciará la comunicación en la empresa de las expectativas de integración de la Agenda 2030 y de los principios de implementación en el trabajo. Se introducirán referencias

a la Agenda 2030 en las estrategias departamentales y los objetivos anuales de los departamentos operativos y del Departamento sectorial, y el asesoramiento sobre la cartera en relación con la Agenda 2030 prestará un apoyo aún más intenso a los departamentos operativos.

Además, por medio de una oferta de información y asesoramiento orientada a las necesidades, la GIZ continuará asegurándose de que se cumplan de manera eficiente los requisitos de los comitentes con respecto a la Agenda 2030 en todas las fases de la gestión de órdenes. La Unidad corporativa Evaluación llevará a cabo periódicamente análisis transversales en relación con la Agenda 2030 sobre la base de evaluaciones centralizadas de proyectos completadas y ofrecerá así una importante fuente de información sobre el estado de ejecución de la Agenda 2030 en la GIZ y sobre las posibles necesidades de ajustes.

Asimismo, en el marco de la incorporación de nuevos colaboradores y colaboradoras y directivos y directivas se destacará en mayor medida la importancia de la Agenda 2030 para el trabajo en la GIZ, y se comprobará hasta qué punto puede integrarse la relevancia de la Agenda 2030 en las medidas existentes de formación continua.

Potenciar la viabilidad futura

La orientación de la cooperación internacional a la Agenda 2030 es para la GIZ algo más que hablar de boquilla. Constituye una obligación y, según la evaluación, también una ventaja competitiva para la GIZ, que con creciente frecuencia ejecuta órdenes procedentes también de otros ámbitos de operaciones. Permite a la GIZ posicionarse con su trabajo ante comitentes actuales y potenciales, y diferenciarse en positivo de otras organizaciones. Ya existen ejemplos de cómo puede incrementarse aún más en la GIZ la relevancia de la Agenda 2030 y de los principios de implementación. Como organización, podemos aprender de ello de cara al futuro.

Tatjana.Till@giz.de

🌐 La evaluación

El Brasil: Mercados verdes para la Amazonia



El guaraná crece en la Amazonia, en el Brasil. Los métodos de cultivo naturales respetan el frágil ecosistema de la selva tropical.

Los productos producidos de forma sostenible pretenden contribuir a proteger mejor la selva tropical en el Brasil. El proyecto “Grüne Märkte und nachhaltiger Konsum” (Mercados verdes y consumo sostenible), implementado por la GIZ en la cuenca del Amazonas, destaca las ventajas de la explotación sostenible frente a la deforestación, tanto para la población como para la protección del clima. La evaluación recomienda sin ninguna duda seguir adelante, pero poniendo mayor énfasis en la institucionalización.

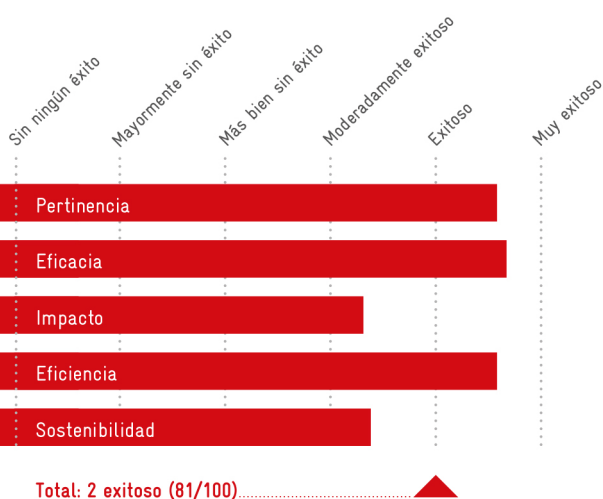
La selva tropical está menguando. La creciente deforestación libera gases de efecto invernadero y destruye las zonas de asentamiento de los grupos de población con estilo de vida tradicional, así como la biodiversidad. Para la protección de la selva tropical, es preciso promover la difusión de sistemas de producción sostenibles y comunicar lo atractiva y lucrativa que resulta su explotación sostenible. Precisamente en ello trabaja el proyecto “Mercados verdes y consumo sostenible”, fortaleciendo las capacidades de gestión de las cooperativas para que puedan mejorar la comercialización de sus productos. Al mismo tiempo, el proyecto promociona en centros urbanos los productos producidos de manera sostenible y su valor añadido para la Amazonia.

Dado que tales objetivos del proyecto se hallan en consonancia tanto con los objetivos de sostenibilidad de la Agenda 2030 como con planes de acción nacionales para promover la agricultura ecológica y el control de la deforestación, la evaluación ha valorado el proyecto como exitoso en términos de pertinencia. Contribuyó a la visibilidad del tema tanto entre las autoridades como en los ministerios.

Un libro de cocina genera visibilidad

En la evaluación también se destacó como factor de éxito el involucramiento de diversos actores y la coordinación lograda entre acciones individuales. Por ejemplo, junto con cocineras escolares y las autoridades sanitarias, se desarrolló un libro de cocina que contiene recetas con alimentos locales. El libro reviste gran valor incluso para la labor de información y divulgación y el trabajo de persuasión política: “Fue entregado oficialmente por el encargado de la cooperación para el desarrollo en la Embajada alemana a la ministra de Agricultura”, explica Frank Krämer, director del proyecto. El libro tuvo tanta demanda que ya se ha agotado la segunda edición.

Según la Dra. Vera Hundt, de la Unidad corporativa Evaluación, el informe de evaluación destacó como impresionantes los éxitos alcanzados en el proyecto gracias al enfoque sensible al género. El informe concluye que el reconocimiento de la contribución de las mujeres a las cadenas de valor sostenibles ofrece, de manera comprobable, un potencial de cambios profundos en la gestión de la biodiversidad en las comunidades. Como recomendación para el proyecto de continuación se recomienda abordar de manera aún más explícita e involucrar de forma más sistemática a trabajado-



Los proyectos para la Iniciativa Internacional de Protección del Clima son especialmente notables

Los proyectos implementados por la GIZ obtuvieron los mejores resultados en la comparación. Así lo reveló en 2022 el análisis externo de evaluaciones finales y ex-post de proyectos de la Iniciativa Internacional de Protección del Clima (IKI, por sus siglas en alemán) por encargo del Ministerio Federal de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza, Seguridad Nuclear y Protección de los Consumidores (BMUV) de Alemania. Los proyectos de la IKI analizados obtuvieron una valoración de notable a satisfactoria en el promedio total de todos los criterios de evaluación. Entre las 155 evaluaciones analizadas se encontraban 60 proyectos que había implementado la GIZ. No fue posible obtener explicaciones específicas de cada organización para la respectiva calificación. Sin embargo, pudieron identificarse factores de éxito y de fracaso en la gestión de los proyectos, válidos de forma general para todas las organizaciones. Por ejemplo, la participación de las contrapartes y los grupos meta durante la preparación y ejecución del proyecto se confirmó como un importante factor de influencia de la sostenibilidad. Se identificó potencial de mejora sobre todo en la sostenibilidad: por ejemplo, para que las organizaciones ejecutoras o contraparte nacionales den continuidad a los resultados del proyecto utilizando sus propios medios.

Dorothea.Giesen-Thole@giz.de

🌐 La evaluación

ras, comerciantes y directivas. “Examinamos estos aspectos muy detenidamente, por ejemplo al introducir nueva tecnologías”, explica el Sr. Krämer haciendo referencia a los resultados de la evaluación. “Si introducimos una máquina cascanueces en una cooperativa, ello afecta a un paso de trabajo que antes realizaban principalmente mujeres. ¿Qué significa esto para las mujeres? ¿Las fortalece el hecho de poder dedicar a otros fines el tiempo liberado, o el cambio constituye un problema porque pierden su trabajo?”. En el futuro, no solo se observará el efecto de una innovación, sino que directamente se la diseñará de tal manera que conduzca realmente a un alivio de la carga de trabajo de las mujeres y, en el caso óptimo, a su empoderamiento.

El impacto y la sostenibilidad obtuvieron una valoración más baja

En la evaluación, la sostenibilidad del proyecto en su conjunto fue valorada tan solo como moderadamente exitosa. Se identificó la deficiente institucionalización como principal obstáculo. Si bien el proyecto ha revelado procesos de cambio a nivel de las autoridades e instituciones, estos son lentos y se ven afectados por contratiempos. También la situación política desempeña un papel a este respecto. Un año después del inicio del proyecto, resultó elegido un Gobierno que no otorga prioridad a la protección de la selva. “En este contexto, el proyecto logró convencer incluso a grupos meta escépticos, al poner de relieve, también en

procesos de diálogo político, el valor añadido económico de la explotación sostenible de la selva”, afirma Frank Krämer, director del proyecto, para describir la forma de proceder del equipo de la GIZ. También Fernando Henrique Kohlmann Schwanke, por entonces secretario de Estado en el Ministerio de Agricultura, alaba este enfoque del proyecto: “El proyecto brindó una mirada al futuro. Mostró cómo pueden incrementarse la valoración y creación de valor para productos procedentes del mayor bosque tropical de la Tierra, la selva amazónica”.

Este manejo de la situación política existente constituye un buen motivo para continuar el exitoso proyecto. A juicio del Sr. Krämer, también es importante la contribución de la evaluación a este respecto: “La perita involucrada participó también en el desarrollo del proyecto de continuación. En este caso, esto tuvo lugar inmediatamente a continuación, así que nos beneficiamos en gran medida del hecho de que estaba muy profundamente involucrada y conocía a fondo el entorno del proyecto. Naturalmente, el proyecto de continuación es ahora distinto, y ello es atribuible también a lo que la perita ha observado y averiguado durante la evaluación”.

Frank.Kraemer@giz.de
Vera.Hundt@giz.de

🌐 La evaluación

El Iraq: Creación de posibilidades de empleo para personas jóvenes



Egresados y egresadas universitarios asisten a cursos de capacitación en Mosul para mejorar sus aptitudes técnicas prácticas. Desarrollan prototipos basados en sus propias ideas.

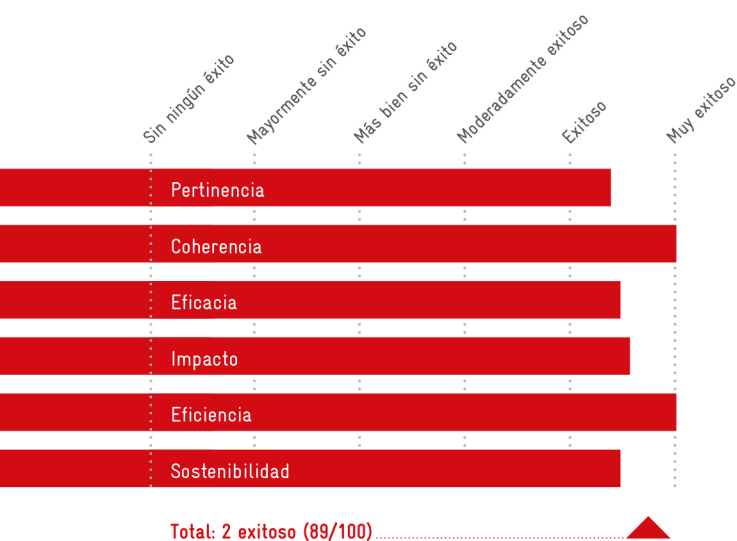


La población del Iraq es muy joven, pero apenas hay empleo. Para poder ofrecer perspectivas de futuro a las personas jóvenes, es urgente crear más puestos de trabajo. Por ejemplo, en el ámbito de las tecnologías de la información y la comunicación. El enfoque de la GIZ, consistente en situar en el centro de un proyecto a grupos marginados, que hasta ahora estaban excluidos del mercado educativo formal en el Iraq, se ha revelado como exitoso.

Nunca es fácil para las personas jóvenes incorporarse al mercado laboral. En el Iraq, donde una población muy joven compite por una cantidad insuficiente de oportunidades de empleo, resulta especialmente difícil. Cuando hay puestos de trabajo, suele ser sobre todo en el sector del petróleo. Es urgente crear más puestos de trabajo en otros sectores para ofrecer una perspectiva económica a las personas jóvenes. Precisamente en ello trabaja el proyecto “Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) – Neue Job-Perspektiven für eine moderne Jugend in Irak” (Tecnologías de la información y la comunicación (TIC): nuevas perspectivas de empleo para una juventud moderna en el Iraq). El proyecto, implementado por el director de proyecto de la GIZ Jochen Zimmermann y su equipo, presta apoyo a socios ejecutores locales para impartir cursos y formaciones continuas, que tienen como objeto capacitar a los y las participantes, sobre todo, para trabajar en el sector tecnológico. Por otra parte, los centros de innovación *Makerspaces* —espacios abiertos donde las personas trabajan de forma creativa en nuevas ideas—, los locales de cotrabajo y las alianzas estratégicas con inversores e inversoras procuran crear espacio para la innovación y apoyar a potenciales emprendedores y emprendedoras en sus proyectos.

El principal grupo meta de las medidas son las mujeres y las personas desplazadas forzosamente, es decir, personas que lo tienen aún mucho más difícil para acceder al mercado de trabajo y a quienes a menudo permanecen vedadas una formación profesional formal o una carrera universitaria. Involucrarlas en cursos de formación continua del sector tecnológico es muy eficaz, en opinión de Jochen Zimmermann: “Al oír hablar de empresas emergentes o del sector tecnológico, rápidamente se tiene la sensación de que se trata de una forma de fomento de élites. Sin embargo, precisamente en el sector digital existe la posibilidad de forjarse una carrera pese a no contar con una formación académica formal”. Ello se debería también a que, en principio, la programación no tiene nada que ver con los conocimientos tecnológicos. “Más bien”, según Zimmermann, “se aprende un lenguaje. Y eso es algo que ya ha hecho todo el mundo: nuestro idioma materno”.

Otro elemento central del proyecto es interconectar en red a personas del sector privado, de la investigación y la sociedad civil con el ecosistema de la tecnología y las empresas emergentes para que puedan así trabajar conjuntamente en soluciones a problemas cotidianos. El hecho de que de ello surjan a su vez nuevas empresas emergentes tecnológicas



y puestos de trabajo adicionales es un efecto secundario positivo.

Las empresas emergentes que responden a las necesidades de la vida cotidiana se caracterizan por un enorme potencial de crecimiento. A menudo también contribuyen a las grandes cuestiones, tales como la igualdad de género y la protección del clima. Una de las empresas emergentes que participó en los programas de capacitación ha desarrollado materiales de embalaje reciclables, productos de higiene respetuosos con el medio ambiente y una máquina que transforma botellas de plástico en tinta para impresoras 3D. En vista del alto grado de contaminación por plásticos en el Iraq, se requieren con urgencia tales soluciones, que ya son utilizadas por partes de la población urbana. “Eco-Life desempeña un papel importante en el fomento de un estilo de vida ecológico, al fabricar productos respetuosos con el medio ambiente —a partir de recursos renovables sin productos químicos ni plástico— que son producidos en el Iraq por manos iraquíes”, explica Maryam Yaarub, fundadora de EcoLife.

Unas estructuras de proyecto racionalizadas y la colaboración con organizaciones contraparte locales suponen una ventaja

Una particularidad del proyecto fue que constaba de un equipo central relativamente pequeño que puso el énfasis en las organizaciones contraparte *in situ*. Jochen Zimmermann y su equipo crearon la red de inversores e inversoras para el fomento de las empresas emergentes exclusivamente con organizaciones contraparte locales. “Esto brinda la ventaja de que colaboramos con personas que están integradas en el contexto local y que, sobre todo en el contexto de la situación inestable en el Iraq, saben qué inversores e inversoras son adecuados, a quién conviene integrar en la red y a quién no”. Una buena decisión, como se ha demostrado en la evaluación. El informe subraya que, en particular, el desarrollo de competencias de las contrapartes contribuyó al éxito del proyecto, y que incluso se superaron las expectativas sobre los resultados y el valor añadido para los grupos meta. A juicio de Zimmermann, el procedimiento del proyecto es transferible a otros proyectos: sobre todo en contextos frágiles, los proyectos deberían considerar la posibilidad de colaborar en mayor medida con organizaciones locales, mediante contratos de financiamiento o de servicios, en lugar de hacerlo principalmente con organizaciones internacionales.





Aprender de la evaluación

Los cursos de formación continua diseñados a medida también tuvieron éxito, y gran parte de los y las participantes encontraron empleo tras completarlos. También las empresas emergentes fomentadas contribuyen de muy diversas maneras a alcanzar los objetivos de desarrollo en el Iraq. Y, sin embargo, existe necesidad de optimización: por ejemplo, la evaluación ha revelado que no se llegó por completo al grupo meta de personas desplazadas internamente y desplazadas forzosamente fuera de las comunidades de acogida, según Ulrike Haffner, de la Unidad corporativa Evaluación. Esto se debió también a que muchas personas desplazadas internamente y desplazadas forzosamente viven en zonas remotas cuyo acceso es limitado y muy costoso, situación que se ha visto empeorada aún más por la pandemia de COVID-19.

No obstante, recalca Jochen Zimmermann, este resultado depende en gran medida de la pregunta de definición en la evaluación: ¿quién pertenece a este grupo meta? ¿Y quién no? ¿Se considera desplazada internamente a una persona que se ha visto obligada a dejar su hogar a causa de persecución, guerra o desastres medioambientales? ¿O es un requisito vivir en un campamento de personas desplazadas forzosamente? ¿Al cabo de cuántos años en el nuevo lugar de residencia deja una persona de ser considerada desplazada forzosamente? Estas preguntas se trasladaron de nuevo al proyecto tras la evaluación y determinarán su orientación futura. Los resultados de la evaluación —entre otras cosas, que las necesidades de las personas desplazadas internamente y desplazadas forzosamente en campamentos difieren sustancialmente de las que se dan en las comunidades de acogida— proporcionan una base válida para dicha reorientación. Lo mismo cabe decir sobre el seguimiento de grupos meta en contextos inestables. Ser una persona desplazada forzosamente es un estigma, tanto en el Iraq como en otros lugares. Por ejemplo, cuando el Estado Islámico de Iraq y el Levante (Dáesh) ocupó la ciudad de Mosul, muchas personas huyeron de la ciudad; aquellas que regresan a Mosul pueden ser vistas fácilmente como desertoras. Por consiguiente, a menudo las personas no se autodefinen como desplazadas forzosamente.

Así pues, el supuesto hecho de no haber llegado al grupo meta tiene también un efecto de aprendizaje a nivel meta para proyectos futuros: se constata que persiste un conflicto entre la recogida de datos y el principio de “no hacer daño” en determinadas categorizaciones de grupos meta y, en particular, en el caso de los grupos vulnerables. Esta

información puede transferirse también a otros proyectos en el ámbito del desplazamiento forzado y la migración.

Jochen Zimmermann y su equipo ya identificaron y equilibraron este aspecto en el proyecto en curso, realizando para ello comprobaciones cruzadas constantes y asegurándose de disponer de cifras suficientes y, sobre todo, sólidas.

Basarse en los éxitos

Los resultados positivos del proyecto se confirmaron en la evaluación centralizada de proyectos. “Naturalmente, nos alegró obtener una confirmación de este enfoque tan específico”, señala Zimmermann. A su juicio, es bueno que no se trate de una auditoría interna de la GIZ, sino que sea realizada por evaluadores y evaluadoras externos neutrales. Durante el proyecto tiene lugar de todos modos un seguimiento constante, y los hallazgos que este aporta se incorporan a nuevas actividades. “Pero, naturalmente, dentro del proyecto se tiene una perspectiva propia y las experiencias del día a día provocan una gran reticencia a la hora de renunciar a la propia mentalidad. Está claro que la evaluación centralizada de proyectos aporta aire fresco y nuevas perspectivas, se genera debate”, opina Zimmermann.

La fase actual del proyecto está casi finalizada, y el equipo ya trabaja en el esbozo del proyecto de continuación. En estas planificaciones se incorporan las experiencias previas y los hallazgos de la evaluación. Por consiguiente, en el siguiente paso se espera potenciar, ante todo, el involucramiento de actores políticos locales. “Naturalmente, es enormemente importante desarrollar el ecosistema y establecer vínculos con el sector privado y las universidades. Pero para dotar a este enfoque de un carácter sostenible, también se requieren esfuerzos políticos o, como mínimo, la conciencia política de que existe una necesidad en este sentido”, señala Jochen Zimmermann acerca del futuro del proyecto.

Jochen.Zimmermann@giz.de
Ulrike.Haffner@giz.de



CEDEAO: Enfoque regional para superar la pandemia



El proyecto regional apoya la prevención de pandemias en Sierra Leona, Liberia, Guinea, Togo, Nigeria y Ghana.



Ébola, fiebre de Lassa, cólera: ya antes de la pandemia de COVID-19 los sistemas de salud de muchos países de la Comunidad Económica de los Estados de África Occidental (CEDEAO) no estaban suficientemente preparados para combatir epidemias. Un proyecto regional ha prestado apoyo eficaz a las instituciones sanitarias de países seleccionados de la CEDEAO para la creación de un sistema de prevención y control de epidemias.

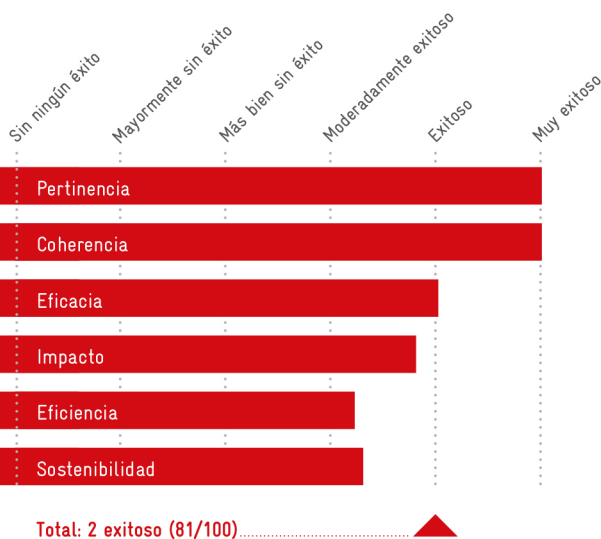
En los países de la CEDEAO, las denominadas zoonosis —enfermedades causadas por patógenos transmitidos de animales a personas— entrañan un gran riesgo para la salud. Durante la última epidemia del virus del Ébola en el África Occidental, entre 2014 y 2016, se infectaron casi 29 000 personas, de las cuales murieron más de 11 300. La lucha contra la epidemia se vio lastrada sobre todo por la coordinación insuficiente entre los actores, la comunicación ineficiente de los riesgos para la salud, la cualificación insuficiente del personal sanitario, así como la falta de datos fiables.

El proyecto “Unterstützung der Pandemieprävention in der ECOWAS-Region” (Apoyo a la prevención de pandemias en la región de la CEDEAO), que la GIZ implementa a nivel regional y en seis países prioritarios —Sierra Leona, Liberia, Guinea, Togo, Nigeria y Ghana—, presta apoyo a la CEDEAO para la creación de un sistema transnacional de prevención y control de epidemias. El proyecto se centra en el fomento del Centro Regional de Vigilancia y Control de Enfermedades (Regional Center for Surveillance and Disease Control, RCSDC), así como en el fortalecimiento de los sistemas de alerta temprana. Además, impulsa la creación de un equipo regional y nacional de respuesta a crisis y refuerza las competencias que están en consonancia con el Reglamento Sanitario Internacional, RSI 2005.

Se abordan necesidades regionales y objetivos internacionales

La evaluación valora el proyecto como altamente relevante y coherente, ya que está muy bien adaptado a políticas internacionales y del BMZ para la preparación y respuesta ante episodios epidemiológicos. La concepción abarca todas las necesidades importantes, desde el desarrollo técnico hasta el desarrollo organizacional, pasando por las capacidades del personal.

En términos generales, el proyecto ha alcanzado su objetivo: ha prestado apoyo a la Organización de Salud de África Occidental (West African Health Organisation) y al Centro Regional de Vigilancia y Control de Enfermedades (RCSDC), en su calidad de organismo responsable de la implementación de medidas al respecto, en la mejora de la aplicación del RSI y ha fortalecido la red regional para la prevención y respuesta a brotes de enfermedades infecciosas con potencial epidémico. Casi 7 000 colaboradores y colaboradoras de organizaciones regionales, nacionales y subnacionales recibieron perfeccionamiento sobre temas



Actores regionales desarrollan durante hackatones soluciones digitales para la prevención de enfermedades y la lucha contra pandemias.



de prevención y control de epidemias. Más de 7 000 usuarios y usuarias están conectados actualmente al sistema de vigilancia digital SORMAS (Surveillance, Outbreak Response Management and Analysis System), que, entre tanto, también se está utilizando con éxito en varios países europeos para la detección de brotes de enfermedades.

A fin de mejorar la comunicación entre los actores regionales y los Estados miembros, el proyecto ha desarrollado soluciones digitales. Se utilizaron hackatones (eventos para el desarrollo conjunto de software o aplicaciones) y enfoques de aprendizaje semipresencial (combinaciones de formatos de aprendizaje presenciales y en línea) para cursos de capacitación, que acreditaron su utilidad durante la pandemia de COVID-19. A través de la plataforma regional digital de comunicación de riesgos del Centro de control de enfermedades se pusieron a disposición materiales e información para la comunicación sensible al género de riesgos para la salud dirigida a la población. Además, se apoyaron diversos formatos de intercambio virtuales para compartir información epidemiológica en la región y a escala internacional.

La evaluación constata también algunos éxitos no previsibles al inicio del proyecto, tales como la respuesta rápida a la pandemia de COVID-19, donde se utilizó SORMAS para la detección y el monitoreo de brotes, como confirma Ulrike Haffner, de la Unidad corporativa Evaluación. Así lo ve también Chinedu Arinze, experto en TI para SORMAS en el Nigeria Centre for Disease Control (NCDC), el centro nigeriano de control de enfermedades: “SORMAS y la colaboración —es decir, el apoyo de la GIZ y otras contrapartes— son el motivo por el cual pudimos manejar mucho mejor la COVID-19”. El proyecto logró obtener del fondo de emergencia para la COVID-19 del BMZ y

de la Unión Europea (UE) un financiamiento adicional de aproximadamente 8 millones EUR, el cual permitió, entre otras cosas, la utilización de las herramientas de comunicación de nuevo desarrollo ya durante el curso del proyecto.

El largo camino de la institucionalización

La evaluación ha identificado un potencial de desarrollo en relación con el impacto y la sostenibilidad de las actividades. El director del proyecto, Damien Bishop, lo atribuye al hecho de que el proyecto adoptó un proceso de institucionalización muy complejo, que requiere tiempo para consolidarse plenamente. En un proyecto regional que trabaja con muchas partes involucradas y a nivel de las instituciones, hay que mentalizarse de que las cosas requieren mucho más tiempo que en numerosos proyectos bilaterales. A ello se añade, en este caso, que las organizaciones con las que el proyecto colabora en la región son todavía muy jóvenes y muchas de sus estructuras y mecanismos se hallan todavía en fase de creación. “Nos encontramos aquí al principio de un largo proceso de cambio”, puntualiza el Sr. Bishop. Todas las partes involucradas aceptan que todavía queda mucho trabajo por delante para que estas iniciativas sean más eficaces y sostenibles, así como las recomendaciones de la evaluación para poner aquí el énfasis en el futuro.

Según el informe de evaluación, es especialmente importante continuar desarrollando las capacidades regionales, tanto mediante la formación continua del personal como mediante el apoyo al desarrollo organizacional. Desde la perspectiva del proyecto, esto significa, por ejemplo, apoyar a las autoridades sanitarias de Nigeria y Ghana en la adquisición de las capacidades para dominar SORMAS de modo que no tengan que depender más de empresas de servicios externas para su utilización. “Sin embargo, para ello debemos desarrollar las capacidades pertinentes en nuestras propias organizaciones”, señala Rimamadeyati Yashe, director nacional de SORMAS en el NCDC. “El uso de SORMAS será más sostenible”, opina el Sr. Bishop, “cuando los módulos de formación para ello sean fácilmente accesibles para los usuarios y usuarias y no algo especial cuya ejecución sea costosa”. Una de las siguientes tareas del proyecto consiste en trabajar en esta dirección.

Damien.Bishop@giz.de
Ulrike.Haffner@giz.de

 La evaluación

Los evaluadores y evaluadoras nacionales mejoran la calidad

Por norma general, las evaluaciones centralizadas de proyectos implementados en países contraparte son realizadas por equipos de evaluadores y evaluadoras, de los cuales una persona vive en el país o la región en cuestión. Además de conocimientos sectoriales y metodológicos, estos expertos y expertas nacionales aportan conocimientos del contexto nacional, regional, político, cultural e institucional. Durante la pandemia, los evaluadores y evaluadoras *in situ* han cobrado aún más importancia. Su presencia y movilidad en el país han contribuido decisivamente a que pudieran llevarse a cabo, de manera profesional y con una elevada calidad, todas las evaluaciones previstas de la GIZ en los años transcurridos desde el inicio de la pandemia, pese al involucramiento puramente virtual de los evaluadores y evaluadoras internacionales. Los expertos y expertas locales pudieron recabar las perspectivas de las organizaciones contraparte y los grupos meta, tan importantes para la evaluación. Desde la implantación de las evaluaciones centralizadas de proyectos en 2017, la Unidad corporativa Evaluación de la GIZ ha colaborado con casi 160 evaluadores y evaluadoras internacionales y 170 nacionales. La red crece continuamente, y en todas las regiones y sectores hay personas de contacto competentes *in situ*. Se les involucra en las ofertas de la Unidad corporativa para el intercambio técnico, como, por ejemplo, con motivo del día anual de los evaluadores y evaluadoras o en el marco de cursos de perfeccionamiento metodológico realizados en línea.

Mostafa@mena-renewables.com

Claudia.Kornahrens@giz.de



Trabajar directamente *in situ* como experto nacional es muy eficiente para las evaluaciones. De este modo, podemos hablar con muchas personas del grupo meta y de las organizaciones contraparte, lo cual es muy importante para recopilar información y datos y, sobre todo, para garantizar la triangulación de la información”.

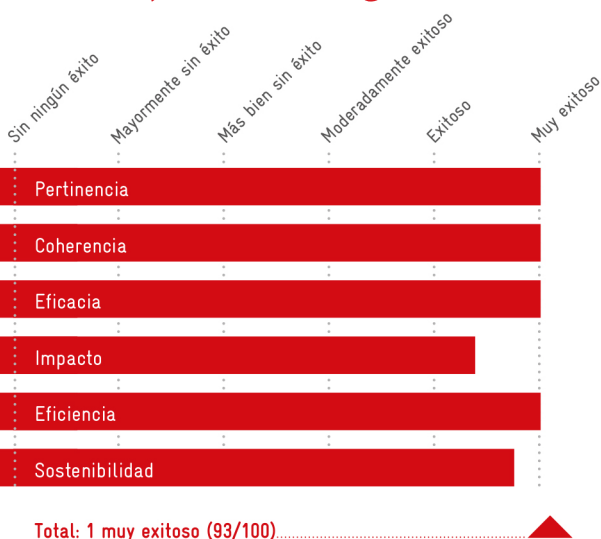
Dr. El Mostafa Jamea, director del Departamento de Investigación y Asesoramiento en el Instituto de Investigación MENARES, Casablanca (Marruecos)

Kenya: Avances hacia la formación profesional dual

La formación profesional dual en un laboratorio de mecánica de vehículos en Kenya pretende ayudar a aunar racionalmente teoría y práctica, sobre todo para contrarrestar la escasez de personal cualificado en el país.



La industria de Kenya se cuenta entre las más potentes de África Oriental. Sin embargo, su desarrollo permaneció estancado hasta 2019, debido en parte a la escasez de personal cualificado. Para remediarlo, el Gobierno tiene intención de reformar el sistema de formación hasta 2030. Según la evaluación, el proyecto “Fomento de la ocupación juvenil y la formación profesional en Kenya”, que preparó la introducción de un modelo de formación profesional dual, ha implementado este objetivo con gran éxito.



La evaluación ha corroborado que el proyecto llegó en el momento oportuno y fue sumamente relevante”, explica Emily Andres, responsable de la gestión de la evaluación. “El Gobierno había declarado la formación técnica y la formación profesional como prioridad nacional y estaba dispuesto a destinar recursos al sector”. Con el programa de desarrollo “Kenia Vision 2030”, el país se ha propuesto elevar la formación profesional a un nivel equiparable a escala internacional hasta 2030. No en vano, Kenya otorga gran valor a su industria, y para ser competitiva a nivel internacional y atractiva como ubicación para inversores e inversoras, se necesita personal cualificado, que debe recibir la formación pertinente.

El principal problema de los actuales cursos de formación en Kenya radica en el hecho de que sus contenidos no se adecuan a las necesidades del sector productivo; entre otras cosas, porque los centros de formación profesional estatales están muy orientados a la teoría e imparten pocas competencias prácticas a los y las aprendices. Horst Bauernfeind, director del proyecto, sabe que también las escasas prácticas previstas en la formación actual no son la solución: “No se basan en planes de estudios estructurados, sino que simplemente se envía a la gente a las empresas. Si tienen suerte, pueden tocar una máquina de vez en cuando”. A su juicio, falta orientación a la práctica, y los y las aprendices no reciben una formación que garantice su empleabilidad. “De ahí que a menudo sea necesario repetir su capacitación desde el principio, con los consiguientes costos”, lamenta Bauernfeind.

La combinación racional de teoría y práctica es uno de los puntos fuertes del sistema de formación profesional dual que existe, por ejemplo, en Alemania, Austria y Suiza. El objetivo del proyecto es extrapolar este sistema a un modelo adecuado para Kenya, lo cual constituye todo un reto, ya que transforma en gran medida la formación profesional en el país. “Por parte del Estado existe gran interés en mejorar la formación profesional. Pero también debemos convencer a las empresas de involucrarse más a fondo en la formación profesional”, señala Sammy Waititu, director del Instituto de Formación Profesional para Ciencia y Tecnología de Kiambu. También es un desafío porque la formación profesional dual es cara. Las empresas deben poner a disposición formadores y formadoras y asumir costos adicionales. Para Kenya, donde tradicionalmente son los y las aprendices quienes deben pagar por su propia formación y no reciben remuneración, esto representa una gran innovación que requirió una fase inicial de promoción.

La cooperación con las empresas contribuye al éxito

“En primer lugar nos preguntamos qué empresas se beneficiarían en mayor medida de la formación”, explica Isaiah Lule, director del Departamento de Tecnología de Automoción en el Instituto Técnico de Formación Profesional de Nairobi. Este método, valorado como altamente eficiente en la evaluación, contribuyó a que se alcanzaran con creces los objetivos del proyecto. “Este enfoque funciona muy bien en perfiles profesionales técnicos que también requieren cierta inversión”, señala el director del proyecto Horst Bauernfeind. “Una persona que compra una máquina por 300 000 EUR también está dispuesta a invertir en la persona que manejará y mantendrá esa máquina”. Se consiguió la colaboración de setenta empresas con los currículos de formación profesional en mecatrónica industrial, mecatrónica de automoción y fabricación de vehículos.

La evaluación recomienda crear incentivos adicionales para las empresas, por ejemplo, mediante políticas que ofrezcan ventajas fiscales a aquellas que acepten aprendices. Además, la cooperación financiera y la cooperación técnica deberían estar estrechamente coordinadas: “Según la evaluación, esto permitiría continuar mejorando la modernización del equipamiento e incrementando el interés en la formación profesional dual”, explica la gestora de evaluación Emily Andres. De este modo, se abordaría también un factor de fracaso identificado en la evaluación: el equipamiento deficiente de muchos centros de formación en Kenya, que no permitía una formación moderna, acorde a los estándares del sector.

Los estándares y las políticas constituyen otro tema importante, ya que permiten aumentar la eficiencia del proyecto y, en definitiva, de la formación profesional dual: las políticas deberían definir los procesos en las instituciones educativas que ofrecen la formación escolar. Deberían desarrollarse estándares comunes que establezcan qué competencias básicas deben adquirir los y las aprendices en las empresas. También sería conveniente establecer la manera en que los y las aprendices, las empresas y los centros de formación profesional se comunican entre sí, y se requieren directrices sobre la financiación y las responsabilidades del sector privado, de los institutos de formación y de las autoridades nacionales.

La organización del sector privado en Kenya planteó un reto para el proyecto de formación profesional

Horst Bauernfeind está plenamente de acuerdo con estas recomendaciones del equipo de evaluación. De hecho,

una gran diferencia entre Kenya y Alemania radica en la manera en que está organizado el sector privado. Mientras que, en Alemania, asociaciones y cámaras representan los intereses de la industria y desarrollan conjuntamente —también con actores estatales— estándares que contribuyen a la equiparabilidad y la calidad de los servicios y cualificaciones, en Kenya no existen este tipo de instituciones y procesos o existen en una medida mucho menor. Allí hay muy pocas asociaciones bien organizadas, que además tienen muchos menos miembros. En consecuencia, al equipo del proyecto le resultó muy complicado establecer contacto con el sector privado. “El primer año nos dedicamos a reunir a las partes interesadas”, recuerda el Sr. Bauernfeind. También el desarrollo de los planes de estudios, que debían diseñarse conforme a las necesidades de la industria, llevó dos años enteros.

En este contexto, no es de extrañar que no pudieran implementarse por completo todas las condiciones marco políticas que deben propiciar el acercamiento entre los centros de formación profesional y las industrias, tal como ha constatado la evaluación. Por consiguiente, según la estimación del equipo de evaluación, el proyecto de continuación contemplará la promoción de la institucionalización y seguirá facilitando e integrando de manera más sostenible la colaboración entre todos los grupos de interés.

Además, la evaluación recomienda ampliar, en el siguiente paso, la escala del concepto de formación profesional dual en Kenya, señala Emily Andres, de la Unidad corporativa Evaluación. El objetivo a largo plazo es generalizar en la mayor medida posible la formación profesional dual en todos los sectores profesionales. El propio proyecto evaluado se había concentrado sobre todo en un pequeño grupo de personas talentosas recién llegadas al mercado laboral, lo cual es interpretado como un punto débil por el informe de evaluación. Por lo tanto, en el proyecto de continuación se debería procurar involucrar en lo posible a todos los grupos de población. Para el director del proyecto, Horst Bauernfeind, la cosa está muy clara: “Al fin y al cabo, se trataba de un proyecto piloto. El proyecto de continuación se centrará en asegurar la sostenibilidad de la medida”.

Horst.Bauernfeind@giz.de
Emily.Andres@giz.de

Nepal: Federalismo y energía



El proyecto RERA presta apoyo a las organizaciones contraparte nepalesas en el fomento de las energías renovables, por ejemplo, bombas de agua solares en Dhangadhi.

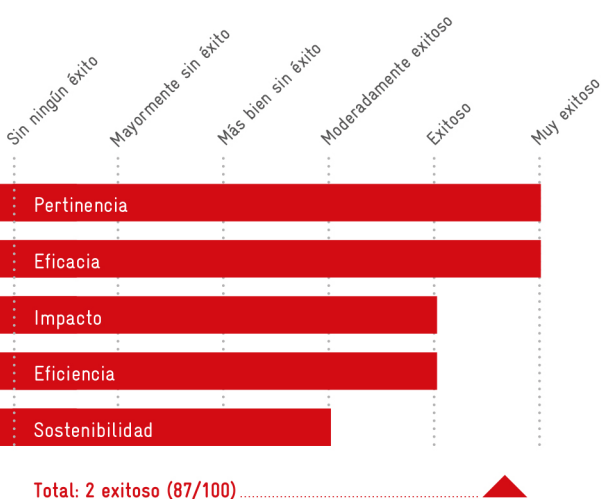
Durante el proyecto ya en curso “Erneuerbare Energie für ländliche Gebiete” (Energías renovables en áreas rurales o RERA por sus siglas en inglés), se inició en Nepal una reforma de las estructuras gubernamentales hacia una estructura administrativa federalista, lo cual supuso un enorme reto para las personas encargadas de la implementación. Pese a ello, el equipo de evaluación ha atribuido al proyecto un gran éxito y subraya la importancia de las estructuras de proyecto flexibles.

Alrededor de tres millones de hogares en el Nepal rural tienen acceso nulo o limitado a un suministro de energía moderno. El proyecto RERA se propone revertir esta situación, pues la pobreza energética tiene repercusiones de largo alcance, no solo para el medio ambiente y la salud, sino también para las posibilidades de desarrollo económico y social: por ejemplo, quien carece de suministro eléctrico en Nepal está obligado a utilizar madera y otras biomásas para calentarse y para cocinar. Esto contribuye, entre otras cosas, a la deforestación de los bosques a largo plazo. Además, cocinar con madera y biomasa entraña riesgos para la salud, debido a las grandes cantidades de gases de combustión que se generan. Sin la posibilidad de utilizar energía eléctrica, las tareas cotidianas —desde la agricultura hasta la construcción de viviendas, pasando por el abastecimiento de agua— siguen requiriendo tanto trabajo y tiempo que a la población le quedan pocos recursos para la innovación, por no hablar de la formación continua, con el consiguiente estancamiento del desarrollo económico. De por sí, el acceso a información y, sobre todo, a la formación, está fuertemente limitado por la falta de luz eléctrica y la imposibilidad de utilizar Internet. Como ocurre con frecuencia, estas desventajas afectan especialmente a grupos sociales ya desfavorecidos, entre ellos las mujeres. En semejante contexto, un proyecto centrado en el suministro energético puede cambiar muchas cosas: el proyecto era de gran pertinencia, ya que al enfocarse en este tema se orientaba a un problema central de la población rural. Estaba en consonancia con las estrategias del país contraparte, con la política alemana de desarrollo y con los objetivos internacionales.

Estructuras de proyecto flexibles como factor de éxito

Las organizaciones contraparte nepalesas eran el Alternative Energy Promotion Centre (AEPC, o Centro para la promoción de energías alternativas), así como las instancias competentes en las administraciones provinciales y municipales. El proyecto RERA les presta apoyo en el fomento de las energías renovables. El reto especial era que, cuando se inició el proyecto en 2016, todavía no existían las estructuras federalistas ni, por ende, las instancias competentes. Tal es así que el proyecto ya había iniciado su trabajo cuando Nepal empezó a aplicar su nueva Constitución de 2015 y, con ello, también la federalización de las estructuras estatales.

El proyecto reaccionó con agilidad y flexibilidad. Fue uno de los primeros proyectos *in situ* en trasladar su foco a apo-



¿Qué aportan los proyectos a los programas de cooperación para el desarrollo?

Mientras que las evaluaciones centralizadas de proyectos generan conocimientos basados en la evidencia sobre la implementación y el resultado de proyectos en las operaciones por cuenta del BMZ, todavía no se valoran de forma sistemática la calidad y el resultado de los programas de orden superior. Para el BMZ es cada vez más importante saber qué funciona y dónde es preciso reajustar, también en relación con programas. Por consiguiente, el análisis transversal de las evaluaciones centralizadas de proyectos ha registrado las contribuciones de dichos proyectos a los programas de cooperación para el desarrollo y ha derivado recomendaciones para el desarrollo de evaluaciones de programas. En el futuro, está previsto incluir sistemáticamente el nivel de programa en la evaluación de un proyecto, a fin de aprender a largo plazo de las evaluaciones centralizadas de proyectos para el nivel de programa. Dado que los proyectos seleccionados para la evaluación son tan diversos, podrían evaluarse por separado con respecto a determinadas preguntas. Esto parece especialmente interesante para programas cuya responsabilidad recae en varias organizaciones ejecutoras.

Claudia.Kornahrens@giz.de

🌐 La evaluación

yar a los nuevos Gobiernos locales y al AEPC en su nuevo papel. De este modo, se aseguró la posibilidad de desarrollar una buena labor incluso en las nuevas condiciones.

Recomendación de ampliar las capacidades

Las cifras demuestran que las medidas del proyecto tuvieron efectos positivos en las condiciones de vida concretas de gran cantidad de nepaleses y nepalesas: a través de RERA, más de 30 000 personas han obtenido acceso al suministro eléctrico, 25 000 personas han accedido a fogones modernos y 8 000 personas han podido acceder a agua potable. En el curso del proyecto, además, se crearon estructuras

y procesos para el involucramiento de mujeres y grupos marginados, resume Claudia Kornahrens. Sin embargo, el proyecto RERA solo operó en 14 de los 753 municipios nepaleses, por lo que la evaluación centralizada de proyectos recoge como recomendación concreta la ampliación del proyecto a un mayor número de municipios. Además, según el informe de evaluación, la perdurabilidad de las medidas no está del todo garantizada tras el fin del apoyo del proyecto RERA, ya que la organización contraparte —el Alternative Energy Promotion Centre— todavía no está en disposición de prestar apoyo suficiente a las administraciones municipales. De ahí que la evaluación centralizada de proyectos valore el proyecto tan solo como moderadamente exitoso por lo que respecta al criterio de la sostenibilidad.

Los factores que han conducido a esta valoración ya han sido considerados en muchas instancias, señala el director del proyecto Christian Liedtke, pero “en vista del cambio a estructuras federales, tuvimos que desarrollar inicialmente nuestro proyecto como proyecto piloto. Por eso no pudimos colaborar con más de 14 municipios”. Nawa Raj Dhakal, director ejecutivo adjunto del AEPC, alaba el trabajo previo de RERA I: “El proyecto desarrolló una labor pionera al capacitar a las administraciones locales de nueva creación —municipios rurales y urbanos— para promover las energías renovables. Actualmente, las conclusiones e instrumentos que RERA I elaboró en cooperación con los 14 municipios contraparte en dos provincias están siendo replicados y ampliados en escala por el AEPC y otras organizaciones contraparte para que otras muchas administraciones municipales y provincias puedan beneficiarse de ellos”. Es decir, la ampliación en escala y el uso sostenible ya están incluidos en el proyecto de continuación que se está implementando: “Apostamos desde el principio por utilizar herramientas digitales de gestión del conocimiento y ponerlas a disposición de las instituciones contraparte. Esto nos permite difundir realmente la información y también trabajar en pos de la ampliación en escala”.

Esta visión optimista del futuro es compartida por la evaluación, que otorga al proyecto de continuación RERA II buenas perspectivas de consolidar los efectos positivos de RERA I y, de este modo, contribuir a largo plazo a la consecución de los objetivos de desarrollo en Nepal.

Christian.Liedtke@giz.de
Claudia.Kornahrens@giz.de

🌐 La evaluación

América Central: Perspectivas para la permanencia y el retorno

El proyecto apoya a niños, niñas y jóvenes retornados y retornadas con formatos educativos y de formación profesional, y les presta apoyo psicosocial. De este modo, se pretende promover su (re)integración. Por medio de funciones teatrales, se comunican a la población tanto las ofertas existentes como los riesgos que comporta la migración irregular.





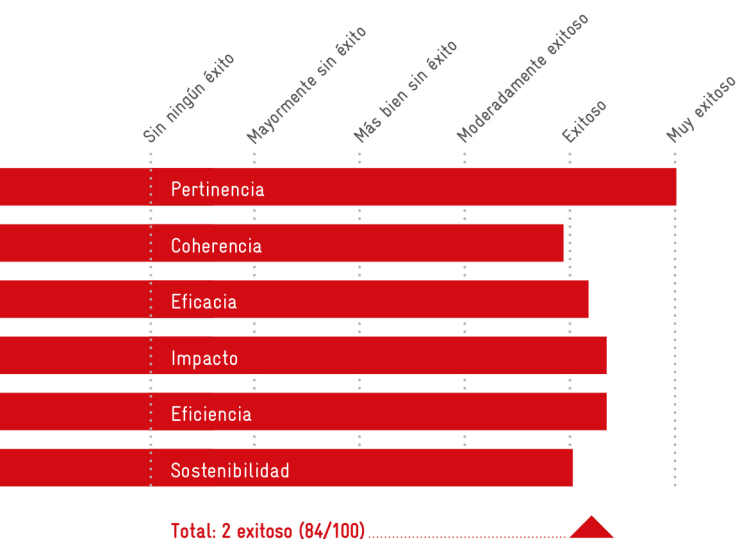
En América Central, el proyecto ALTERNATIVAS elabora ofertas para la reintegración social, escolar y laboral de niños y niñas y jóvenes en riesgo de violencia y de migración irregular. De este modo, el proyecto fortalece también a los actores estatales, de la sociedad civil y del sector privado. La evaluación atribuye al enfoque un alto grado de pertinencia. Al mismo tiempo, cuestiona el alcance del proyecto y anima a la focalización.

América Central acumula décadas de disturbios y conflictos. En la actualidad, la situación continúa siendo frágil en algunos aspectos y, sobre todo, faltan oportunidades de formación y empleo. En particular, las personas jóvenes no ven perspectivas de futuro en sus países de origen y ponen rumbo al norte, sobre todo hacia los Estados Unidos y México. Sin embargo, a menudo esto no es una solución: con frecuencia, los niños y niñas y jóvenes están expuestos a violencia a lo largo de la ruta migratoria. En la mayoría de los casos, son rechazados en las fronteras de los países de destino y se ven obligados a volver sobre sus pasos. Así pues, la reintegración de quienes retornan plantea un reto adicional para los países centroamericanos.

Apoyo psicosocial y perspectivas laborales mediante plazas de formación

El proyecto ALTERNATIVAS ofrece a los niños y niñas y jóvenes *in situ* alternativas a la migración irregular. Tales alternativas contribuyen también a apoyar la reintegración de los niños y niñas y jóvenes retornados. El proyecto promueve formatos flexibles de educación y formación profesional, así como ofertas de apoyo psicosocial para niños y niñas, jóvenes y sus familias. Estas medidas, según explica Benjamin Bräuer de la Unidad corporativa Evaluación, son destacadas por la evaluación como contribuciones muy pertinentes. El proyecto estaría especialmente orientado a las necesidades de los grupos meta.

Las perspectivas laborales constituyen un factor relevante para la perspectiva de permanencia. Hasta ahora, las ofertas de formación profesional apenas estaban orientadas a las necesidades reales del mercado de trabajo. Se requieren aptitudes no solo técnicas, sino también personales. Sin embargo, a menudo los y las jóvenes no tenían dónde adquirirlas. ALTERNATIVAS desarrolló, junto con empresas privadas, un formato de formación continua diseñado a medida para personas jóvenes en busca de empleo que fortalece sus competencias tanto técnicas como sociales. Un buen ejemplo de ello es la colaboración con la cadena de supermercados salvadoreña Súper Selectos. Se trata de una gran empresa que está representada en todo el país con 107 supermercados. Gran parte de los y las jóvenes que participaron en el formato de formación continua han encontrado realmente un empleo en dicha cadena de supermercados. “Alrededor del 70 % de las personas jóvenes que participaron en la formación continua lograron encontrar un puesto de trabajo”, explica Clara Rodríguez de la Fundación



En el marco del proyecto, una joven participa en un curso de soldadura en Tegucigalpa (Honduras).



Calleja de la cadena de supermercados Súper Selectos. “Esto se debe, ante todo, a que los cursos están adaptados a la demanda de la empresa, y a que podemos procurar directamente a los y las jóvenes posibilidades de empleo en nuestros supermercados”. La estrecha colaboración con las empresas y la determinación exacta de sus necesidades en el plan de formación han conducido a un resultado muy positivo: un enfoque que se trasladará a cooperaciones con otras empresas privadas en Honduras y Guatemala.

Además de centrarse en las ofertas de educación, formación profesional y apoyo psicosocial para niños y niñas y jóvenes, el proyecto también instruye a trabajadores y trabajadoras sociales, personal docente, personal sanitario o personal de centros para personas retornadas sobre cómo pueden prestar apoyo psicosocial a niños y niñas y jóvenes que han sufrido fuertes cargas psicológicas debido a experiencias de desplazamiento forzado y violencia. A tal fin, el proyecto desarrolló un total de ocho módulos de perfeccionamiento dedicados, entre otros temas, a la violencia sexual, los traumas, la prevención del suicidio, a asesoramiento psicosocial a distancia y a asesoramiento psicosocial a niños y niñas LGBTIQ+ y sus familias, que se implementaron a gran escala con instituciones nacionales y locales. Dichas formaciones continuas cosecharon una gran acogida, tal como destaca el informe de evaluación. Otro éxito del proyecto reside en que los niños, niñas

y jóvenes y sus familias quedaron muy satisfechos con las ofertas de asesoramiento psicosocial, que tuvieron un efecto positivo sobre sus vidas y su bienestar.

Énfasis en los enfoques que realmente funcionan

No ocurre lo mismo en cuanto a los resultados superiores, en particular la expectativa de que el proyecto podría contribuir a una reducción significativa de la violencia, sobre todo de las tasas de asesinatos entre jóvenes. Según explica Benjamin Bräuer, hasta la fecha no ha podido constatar tal resultado. También Felicitas Eser, directora del proyecto, es consciente de ello: “Nuestra contribución consiste en promover la (re)integración social, escolar y económica de niños, niñas y jóvenes en riesgo de desplazamiento forzado o bien retornados. Esto contribuye a mostrarles alternativas a la delincuencia, la violencia y la migración irregular. Nuestro trabajo solo puede influir hasta cierta medida y de manera puntual en la reducción del fenómeno regional y multifacético”. El informe de evaluación recomienda formular en términos más realistas y menos ambiciosos los objetivos en relación con las contribuciones que el proyecto puede hacer a nivel de los resultados superiores en materia de política de desarrollo, en particular en los ámbitos de la migración y la reducción de la violencia. Esta estimación es compartida por el comité, el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania, y se persiguen ajustes del programa de cooperación para el desarrollo en el que está previsto integrar ALTERNATIVAS. Otra recomendación sugiere reducir el número de medidas dentro del proyecto y concentrar los esfuerzos en una medida que sea abarcable y pueda ser implementada con la calidad suficiente por los colaboradores y colaboradoras del proyecto.

Para Felicitas Eser, se trata de una recomendación importante para el futuro del proyecto. “El BMZ nos encargó dos años más de implementación, y ahora nos centramos en las medidas y los enfoques que tienen más potencial. Queremos darles continuidad, desarrollarlos, integrarlos a nivel nacional y regional y difundirlos”. A juicio de Eser, la evaluación ha desencadenado un importante proceso de reflexión: “Hemos aprendido mucho de ello”.

Felicitas.Eser@giz.de
Benjamin.Braeuer@giz.de

🌐 La evaluación

Somalilandia: Preservación de los medios de subsistencia con los medios más sencillos



El agua desempeña un papel clave para los ganaderos y ganaderas. Deben poder abreviar su ganado incluso en épocas de sequía y asegurar así sus cabañas.

Somalia se cuenta entre los Estados más frágiles del mundo. La región de Somalilandia, en el norte del país, declaró su independencia en 1991, pero no está reconocida como Estado. Aunque el país se encuentra en una senda positiva, no están garantizados los medios de subsistencia de la mayoría de la población. Esto constituye un gran reto para el proyecto “Fomento de los medios de subsistencia mediante la mejora de la ganadería y la agricultura en la región de Saaxil”, implementado por la GIZ en Somalilandia.

En la actualidad, la situación política en Somalilandia es relativamente estable y, sin embargo, frágil: la región funciona *de facto* como un Estado con todas las estructuras políticas correspondientes, pero carece de reconocimiento internacional. La situación insegura en los países vecinos y los conflictos persistentes en el Cuerno de África, que han provocado la presencia de un gran número de personas desplazadas forzosamente en el país, agravan aún más dicha fragilidad.

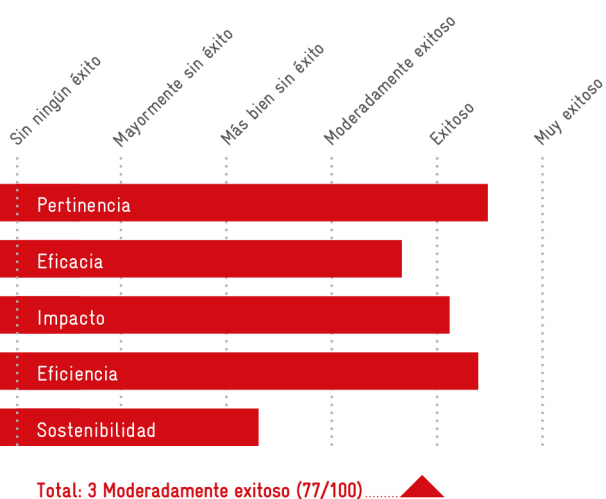
Los principales sectores económicos en Somalilandia son la agricultura y la ganadería con producción de leche: casi un 70 % de la población trabaja en estas áreas. Sin embargo, las sequías y la escasez de agua debido al cambio climático perjudican gravemente al sector, y los ingresos son bajos tanto en los productos agrícolas como en la producción de leche. La manipulación poco higiénica de la leche fresca y la falta de refrigeración se traducen en pérdidas adicionales y ponen en peligro la salud de las personas. Además, la contaminación medioambiental, por ejemplo por residuos plásticos, afecta negativamente a la flora y la fauna del país.

El proyecto “Fomento de los medios de subsistencia mediante la mejora de la ganadería y la agricultura en la región de Saaxil” en el norte de Somalilandia presta apoyo a agricultores y agricultoras, pero también a quienes venden los productos, para incrementar sus ingresos y asegurar así sus medios de subsistencia. En el proceso, se otorgó prioridad a la mitigación de situaciones de emergencia. Benjamin Bräuer, de la Unidad corporativa Evaluación, recalca que el proyecto pudo aportar impulsos importantes en este sentido y abordó de inmediato problemas básicos. A su juicio, el enfoque multinivel —desde la aldea hasta el nivel nacional, pasando por la provincia— ha apoyado el desarrollo en el país.

Moderadamente exitoso y, sin embargo, se han mejorado muchas cosas

En total, la evaluación ha valorado el proyecto como “moderadamente exitoso” a partir de los indicadores predefinidos. Según explica el Sr. Bräuer, ha contribuido a la mejora de la situación en Somalilandia pese a las difíciles condiciones marco existentes.

Así, por ejemplo, se construyeron a nivel municipal estanques de retención para la acumulación y conservación del agua de lluvia. Durante la sequía de 2017, se distribuyó



pienso a los ganaderos y ganaderas especialmente afectados para salvar el ganado que les quedaba. Tras la sequía, se repusieron las cabañas diezmadas para asegurar los medios de subsistencia de los ganaderos y ganaderas especialmente amenazados. Agricultores y agricultoras, así como pastores y pastoras, participaron en cursos de formación sobre salud animal, y el proyecto habilitó a nivel de aldea varios centros de abastecimiento agrícola y veterinario.

Por otra parte, se llevaron a cabo cursos de perfeccionamiento para las personas involucradas en todos los pasos del procesamiento y la comercialización de la leche sobre el tema de la higiene láctea mediante métodos de pasteurización, entre otros. Además, el proyecto habilitó sistemas de refrigeración alimentados por energía solar con los que se equiparon puntos de venta de leche. Ambas medidas contribuyeron no solo a reducir la cantidad de leche estropeada que tuvieron que desechar los productores y productoras o vendedores y vendedoras, sino también el número de enfermedades diarreicas en los hogares.

Carola von Morstein, directora del proyecto, explica los pasos necesarios para la conservación y la mejora de la calidad de la leche: “Empezamos con un programa de preparación de fogones, ya que para la pasteurización es preciso calentar la leche de forma controlada. Esto no es posible en los tradicionales fuegos de leña con tres piedras sobre el suelo. Sin embargo, sin la pasteurización se produce una considerable pérdida de calidad, así que introdujimos el método controlado de pasteurización a nivel de la producción, que permite reducir la presencia de gérmenes desde el principio. A ello se sumaron el acortamiento de los trayectos de transporte y, posteriormente, la refrigeración en el punto de venta”.

La transferibilidad del enfoque es importante

A juicio de la Sra. von Morstein, la clave del éxito de estas actividades fue la capacitación intensiva de personas a lo largo de toda la cadena de valor. Esto habría tenido repercusión, y varias ciudades y municipios, así como organizaciones no gubernamentales, copian ahora el enfoque, incluso en otros ámbitos como, por ejemplo, la salud animal.

Es algo que constata también Benjamin Bräuer en el informe de evaluación: debido a los medios disponibles y a las difíciles circunstancias externas, apenas ha existido margen de maniobra para maximizar el resultado. Sin embargo, afirma, el proyecto ha contribuido a la transferencia de

La gestión flexible de proyectos contribuye al éxito de la asistencia de transición para el desarrollo

Las crisis tales como desastres naturales o conflictos armados han aumentado en los últimos años. En esos casos, la cooperación internacional debe ser capaz de responder con rapidez y flexibilidad para abordar las necesidades básicas de la población afectada y de las estructuras locales. Por lo tanto, el BMZ ha establecido la asistencia de transición para el desarrollo como un instrumento de manejo de crisis cuyo objetivo es apoyar a las personas afectadas y las estructuras locales en la gestión de la crisis y fortalecer su resiliencia a medio y largo plazo.

Como resultado de un análisis transversal de diez evaluaciones centralizadas de proyectos correspondientes a la “asistencia de transición para el desarrollo” se concluye que los aspectos fundamentales para el éxito de todo proyecto de ayuda de transición son, en particular, una gestión de proyectos adaptativa y flexible, la consideración de un análisis del contexto y del conflicto en el marco del análisis integrado del contexto y de los derechos humanos, así como un buen seguimiento basado en los resultados. A fin de evitar o reducir los resultados negativos no intencionales de los proyectos, en otras palabras, sus “efectos secundarios no deseados”, se otorga especial importancia a la aplicación sistemática de un seguimiento sensible al contexto y a situaciones de conflicto.

Benjamin.Braeuer@giz.de

🌐 La evaluación

conocimientos, también para otras organizaciones que trabajan *in situ* y, gracias al proyecto, pudieron acumular experiencias técnicas e integrar innovaciones del mismo en sus propias actividades.

Entre las condiciones externas difíciles se cuenta también el reto de “trabajar, dentro de un Estado con otro Estado que no existe formalmente”, señala la Sra. von Morstein, directora del proyecto. Esto ha tenido una gran influencia



Una gran ventaja es la transferibilidad del enfoque del proyecto. Ya en la actualidad, otras ciudades y municipios están copiando el enfoque, que puede transferirse también a otras áreas, como la salud animal”.



De camino al trabajo: durante la sequía, el proyecto apoyó, sobre todo, a mujeres en general o a mujeres que son cabeza de familia mediante medidas de efectivo por trabajo.

en la implementación del proyecto, por ejemplo, porque no es posible regular la cobertura financiera de proyectos a través de los canales establecidos de la cooperación internacional. En la práctica, dicha cobertura se basa en la cooperación entre Estados reconocidos.

En las organizaciones no gubernamentales *in situ* que, como subraya el informe de evaluación, es preciso involucrar aún más intensamente como contrapartes importantes, a menudo faltan los conocimientos técnicos necesarios. También la Sra. von Morstein confirma que en muchos casos fue necesario impartir primero los conocimientos técnicos necesarios antes de poder iniciar la colaboración propiamente dicha. Por consiguiente, identifica de cara al futuro un gran potencial en la cooperación con las

estructuras estatales en fase de desarrollo y su personal. “Este personal estará a disposición del país cuando finalice el proyecto. Se trata de personal especializado altamente cualificado. Durante un largo período, hemos estado formando a personas, algunas de las cuales espero y deseo que puedan escalar algunas posiciones en el Gobierno y vivir el liderazgo y la responsabilidad de otra manera”. Combinado con la sostenibilidad del proyecto, esto podría promover, adicionalmente, el desarrollo de instituciones estatales funcionales.

Benjamin.Braeuer@giz.de
Carola.Morstein-von@giz.de

🌐 La evaluación

Evaluaciones de proyectos para el Ministerio Federal de Relaciones Exteriores de Alemania

Las evaluaciones para el Ministerio Federal de Relaciones Exteriores (AA) se guían por los criterios del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE): pertinencia, coherencia, eficacia, resultados superiores de política de desarrollo (impacto), eficiencia y sostenibilidad. Desde 2012, la Unidad corporativa Evaluación ha evaluado un total de 12 proyectos implementados por la GIZ para el Ministerio Federal de Relaciones Exteriores. Además, se llevó a cabo un análisis transversal. A continuación, informamos sobre evaluaciones seleccionadas de los años 2021 y 2022.

Fomento de la cultura de la memoria en Sri Lanka

En Sri Lanka, la GIZ ha implementado un proyecto cuya finalidad es apoyar a actores estatales y no estatales en sus iniciativas de fomento de la cultura de la memoria. El proyecto se financió con fondos del Ministerio Federal de Relaciones Exteriores y fue cofinanciado por la Unión Europea. De la evaluación se desprende que esta cofinanciación permitió aumentar la pertinencia y la eficacia del proyecto. También se incrementó ligeramente la eficiencia y se mejoró la **sostenibilidad**. Tales mejoras se atribuyeron a la ampliación del alcance del proyecto y a la responsabilidad compartida.

Apoyo al proceso de estabilización y de paz en Malí

En Malí, la GIZ apoya el proceso de paz mediante un proyecto para la superación del pasado y la gestión de conflictos. Con pequeños proyectos se procura mejorar las condiciones de vida de la población y reforzar así, mediante un dividendo de paz, la confianza en el proceso de paz. La evaluación valora el proyecto como más bien exitoso. Se destaca el éxito en la creación de una Comisión de la verdad. Al mismo tiempo, la evaluación recomienda formular con mayor detalle el enfoque de estabilización en el contexto maliense para un proyecto de continuación. También debería abordarse con mayor énfasis la contribución de las mujeres al proceso de paz. Estas recomendaciones se tendrán en cuenta de cara a la duración restante del proyecto, así como en el proyecto de continuación.

Apoyo al proceso de estabilización en el Yemen

No parece cercana una solución política del conflicto armado en el Yemen. Por encargo del Ministerio Federal de Relaciones Exteriores de Alemania, la GIZ apoya el mantenimiento de servicios de las administraciones locales, a fin de ofrecer a la población, mediante esta influencia estable “desde abajo”, una alternativa a actores radicales como Al Qaeda o Dáesh. La evaluación corrobora el alto grado de pertinencia del proyecto para las administraciones locales y la población. Por ejemplo, el apoyo del proyecto permitió reconstruir infraestructuras destruidas, con la consiguiente mejora sustancial de las condiciones de vida locales. En términos generales, la evaluación llega a la conclusión de que el proyecto alcanza resultados tangibles en un entorno sumamente inestable.

Seguimiento de proyectos por encargo del Ministerio Federal de Relaciones Exteriores de Alemania

Un análisis transversal de todas las evaluaciones realizadas por la GIZ por encargo del Ministerio Federal de Relaciones Exteriores arrojó el resultado de que el tema del seguimiento de proyectos orientados a la estabilización va cobrando cada vez más importancia. Asimismo, se constató la necesidad y el deseo de formalizar en mayor medida los sistemas de seguimiento inexistentes o meramente informales. Ya se ha iniciado el diálogo al respecto con el comitente, el Ministerio Federal de Relaciones Exteriores.

Ulrike.Haffner@giz.de



En el marco de un taller del proyecto de descentralización del sistema educativo en Honduras, un joven prioriza "exigencias a la escuela de nuestros sueños", que se desarrollaron previamente en un taller. Los resultados de la evaluación del proyecto se han incorporado al capítulo "Cifras, datos, hechos".



Cifras, datos,
hechos

Entrevista con Albert Engel

Desde junio de 2019, Albert Engel es director de la Unidad corporativa Evaluación, cuyo objetivo superior es incrementar la utilidad y el uso de las evaluaciones y, de ese modo, mejorar las prestaciones y la eficacia de la GIZ. En la entrevista habla de lo logrado y de los retos que la GIZ ha debido afrontar en estos últimos dos años.



Sr. Engel, ¿qué valoración le merece el resultado global de la evaluación?

El resultado global de la evaluación es bastante bueno en general. Y eso es asombroso, ya que las condiciones marco fueron difíciles: la pandemia de COVID-19, crisis políticas, guerras civiles, fragilidad creciente y desastres naturales. Los buenos resultados son atribuibles también al hecho de que los proyectos prestan mayor atención. Además de realizar análisis del contexto y estudiar con gran detalle las condiciones marco en las que trabajan, siguen desarrollando sus modelos de resultados y consideran con antelación qué medida conducirá a qué resultado. Todo ello se traduce en que los proyectos pueden responder a condiciones marco adversas y adoptar a tiempo medidas correctivas.

Le daré un ejemplo: en el Brasil, el proyecto “Mercados verdes y consumo sostenible” trabajó entre 2016 y 2020 para mejorar la comercialización de productos de pequeñas explotaciones agrícolas cultivados de forma sostenible. Sin embargo, las condiciones marco políticas en el Brasil han cambiado. Rigen otras pautas para la selva tropical, y el ministerio competente ha sido reestructurado por completo y se han reasignado algunos de sus puestos. El proyecto analizó la nueva situación y reaccionó a ella con agilidad y flexibilidad, y gracias a ello alcanzó un resultado positivo.

Pero, en cualquier caso, también desempeña un papel el hecho de que la GIZ está presente desde hace muchos años en gran parte de los países. Contamos con redes extensas, y nuestros colaboradores y colaboradoras conocen los contextos desde hace tiempo. Sin duda, esto también constituye un factor de éxito.

Las evaluaciones se realizan conforme a criterios acordados internacionalmente y aplicando métodos científicos. ¿Qué significa esto concretamente?

Como empresa federal, trabajamos de manera transparente y clara, conforme a estándares y métodos acordados internacionalmente. Entre ellos se cuentan, por ejemplo, las directrices de evaluación del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo. A su vez, dichas pautas se guían por los estándares internacionales del Co-



Como empresa federal, trabajamos de manera transparente y clara, conforme a estándares y métodos acordados internacionalmente”.

mité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE, esto es, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. Y aplicamos los estándares de la Sociedad Alemana de Evaluación (DeGEval). Los criterios por los que se guían nuestras evaluaciones son la pertinencia y la pregunta asociada de si estamos haciendo lo correcto. Y el criterio de coherencia: ¿encaja la medida en este contexto concreto? Mediante las preguntas sobre la eficiencia, comprobamos si estamos utilizando los recursos de manera económicamente eficiente. La eficacia determina si alcanzamos los objetivos, y el impacto se refiere a la contribución a los resultados de política de desarrollo. Por último, el criterio de la sostenibilidad analiza si los resultados son duraderos.

Comprobamos estos criterios de forma sistemática, utilizando para ello métodos reconocidos internacionalmente. Como estándares mínimos para una comprobación de resultados, establecemos un enfoque basado en la teoría. El análisis de contribución ha acreditado su eficacia para la medición de los resultados. Valoramos la eficiencia examinando la relación entre los costos y el producto. Estos métodos y procedimientos nos permiten alcanzar resultados muy válidos.

¿En qué medida apoya la GIZ a las parejas acompañantes?

A fin ocupar las vacantes de forma rápida y adecuada, es preciso incrementar la predisposición de los colaboradores y colaboradoras a la movilidad y la rotación. La evaluación examinó la pertinencia y eficacia del programa de apoyo a parejas acompañantes para determinar su contribución a mejorar y agilizar la ocupación de vacantes y a la predisposición al cambio entre Alemania y el extranjero. Las personas encuestadas se mostraron mayoritariamente satisfechas con el contacto y el asesoramiento, así como con la rápida puesta a disposición de información útil. La contribución del programa de apoyo del Departamento Personal se valoró como factor relevante para la decisión de trabajar en el extranjero.

Lena.Ahrens@giz.de

Evaluar a corazón abierto: evaluación sobre cooperación y liderazgo

Con respecto a la manera en que se debería colaborar y liderar en la GIZ, los colaboradores y colaboradoras de Alemania y del extranjero formularon en 2018, en el marco de un proceso participativo en toda la empresa, cuatro principios sobre cooperación y liderazgo: "Crear juntos y juntas significado", "Cooperar en la diversidad", "Practicar un liderazgo adaptativo" y "Experimentar e innovar". En una evaluación estratégica empresarial se examinó cómo se implementan estos principios en la GIZ. Se aplicó el método de evaluación del desarrollo basado en principios, que se ejecuta de forma complementaria y está especialmente indicado para evaluar procesos no predeterminados, innovadores y complejos. Para ello, el personal de evaluación interno de la Unidad corporativa Evaluación colaboró estrechamente con el equipo de proyecto interno de la GIZ de Cooperación y liderazgo y con evaluadores y evaluadoras externos, a fin de obtener con rapidez evidencias relevantes para la conducción. En diversas encuestas, se registraron las respuestas de 150 equipos con más de 1 800 colaboradores y colaboradoras en una herramienta informática desarrollada expresamente al efecto. Los resultados fueron muy inspiradores, tal como formuló un miembro del comité conductor de Cooperación y liderazgo, quien calificó los resultados provisionales de las encuestas como "útiles para la conducción de los procesos". Las nuevas formas de colaboración y liderazgo requieren tiempo, y no es posible completar un cambio cultural en cuatro años. Los resultados de la evaluación apoyarán a los directivos y directivas y a los colaboradores y colaboradoras en el camino emprendido.

Franziska.Krisch@giz.de

🌐 La evaluación


Las condiciones marco para las evaluaciones han cambiado en gran medida desde el último informe. ¿Qué repercusiones ha tenido la pandemia de COVID-19?

De hecho, la COVID-19 ha repercutido significativamente en nuestras evaluaciones. Aproximadamente 120 de las 169 evaluaciones se coincidieron con la pandemia, y eso requiere ajustes por nuestra parte. Se trató básicamente de las denominadas evaluaciones semirremotas o remotas, es decir, conducidas parcial o completamente a distancia. Ya hace años que colaboramos con peritos y peritas internacionales, tanto alemanes y europeos como nacionales. Si los peritos y peritas internacionales no podían viajar debido a la pandemia, organizamos los equipos de tal manera que las entrevistas fueran realizadas *in situ* por los peritos y peritas nacionales. Durante los ceses de la actividad no esencial, nos limitamos a videoconferencias o entrevistas telefónicas. Esta dinámica funcionó asombrosamente bien. Tras una cierta fase de habituación, conseguimos alcanzar resultados válidos y mantener nuestros criterios de calidad.

La pandemia no fue el único reto. ¿Con qué otras dificultades tuvieron que lidiar?

Un gran desafío no solo para las evaluaciones, sino también para los proyectos, es la creciente fragilidad en muchos de nuestros países contraparte. En la actualidad, más de dos terceras partes de nuestros proyectos se implementan en contextos frágiles, y esta cifra ha venido aumentando continuamente en los últimos años. Las guerras, los desastres naturales o las condiciones institucionales inestables dificultan cada vez más implementar allí medidas de desarrollo y, naturalmente, evaluar dichas medidas. Las evaluaciones semirremotas y remotas revisten gran importancia a este respecto. Una primera conclusión de nuestro análisis transversal en curso sobre la influencia de la pandemia de COVID-19 es que, en particular, las entrevistas realizadas de forma remota pueden brindar un espacio seguro para conversaciones delicadas, por ejemplo, para temáticas sensibles al conflicto o al género.

Otro reto que se ha revelado como una oportunidad es la utilización creciente de peritos y peritas nacionales y regionales. Consideramos el trabajo con evaluadores y



Un gran desafío no solo para las evaluaciones, sino también para los proyectos, es la creciente fragilidad en muchos de nuestros países contraparte”.

evaluadoras nacionales y regionales también como una contribución al desarrollo de capacidades de evaluación. En este contexto, posibilitamos a los evaluadores y evaluadoras nacionales y regionales también la participación en los cursos de perfeccionamiento desarrollados por la GIZ sobre el análisis de contribución y sobre el enfoque *follow the money* (seguir el dinero), y les invitamos a nuestro *Evaluators Day* virtual anual. Como he dicho, este uso combinado de peritos y peritas internacionales y nacionales y sus buenos conocimientos locales es realmente positivo y también necesario para la GIZ.

¿Cuál es la principal conclusión que extrae de la evaluación? ¿Identifica tendencias? ¿Qué le sorprendió?

La conclusión más evidente de las evaluaciones es que, sin duda, es absolutamente esencial tanto fortalecer las instituciones como desarrollar capacidades personales. Y ello de forma prácticamente independiente de la temática, es decir, ya se trate de eficiencia energética, formación profesional o seguridad alimentaria. Esa es una conclusión central. Me ha sorprendido el hecho de que, en la época de la pandemia, apenas haya empeorado la calificación de los proyectos. Ahora debemos estudiar con mayor detenimiento a qué se debió: ¿puede explicarse por los cambios flexibles de la planificación? ¿O acaso se adoptaron medidas de respuesta adecuadas?

Mirando al futuro, ¿hacia dónde van las evaluaciones?

Por un lado, en el futuro queremos considerar con mayor detenimiento el nivel del programa, es decir, el nivel situado por encima de los proyectos como tales. A tal fin, hemos empezado a desarrollar conceptos para la evaluación de programas en los que la cooperación técnica de la GIZ y la cooperación financiera del Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) va de la mano. Otro ámbito lo constituyen las evaluaciones estratégicas empresariales. A este respecto, hemos implementado por primera vez una evaluación que ha acompañado a un proceso en curso y ha incorporado al mismo informaciones de retorno directas. En el futuro queremos aplicar este enfoque con mayor frecuencia.

En general, estoy convencido de que la evaluación de la labor de desarrollo seguirá siendo interesante. La cooperación para el desarrollo continúa evolucionando, y las evaluaciones son imprescindibles para acreditar los resultados de ese trabajo.

 El vídeo

Valoración global

Las evaluaciones centralizadas de proyectos (ZPE, por sus siglas en alemán) se han ido introduciendo gradualmente desde 2018, y en la actualidad se evalúan cada año de 80 a 100 proyectos. En las evaluaciones centralizadas de proyectos se valora en una escala del 1 (muy exitoso) al 6 (sin ningún éxito) una muestra del 40 % de los proyectos financiados por el BMZ con un valor de la orden superior a 3 millones EUR.

Se consideran exitosos los proyectos con las valoraciones de 1 (muy exitoso) a 3 (moderadamente exitoso). Para más información sobre el método, véanse las páginas 76-77.

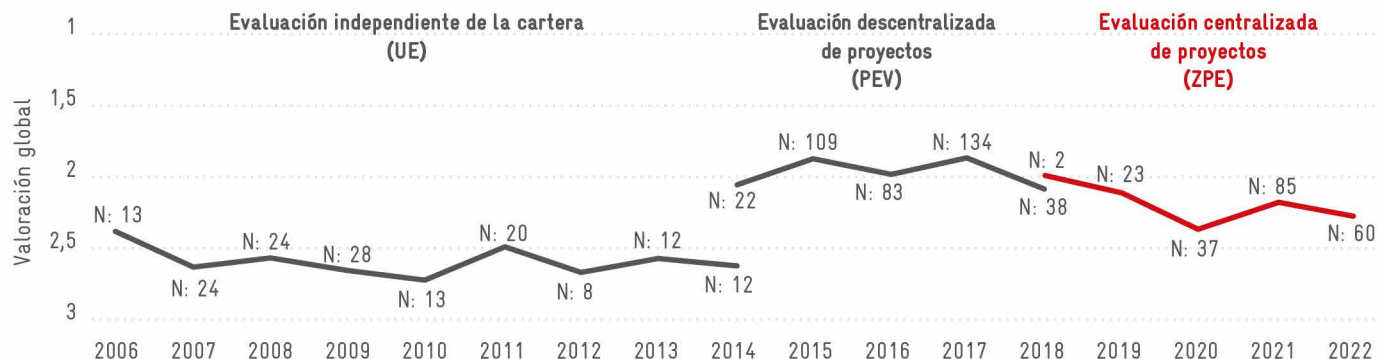
Las 207 evaluaciones centralizadas de proyectos existentes se evaluaron conforme a diversos criterios de valoración y ámbitos temáticos, tales como regiones o tipo de proyecto.

207 evaluaciones centralizadas de proyectos.

Valoración global de **2,26**

Una gran parte de los proyectos (71 %) obtuvo una valoración de 1 o 2. Se trata de un buen resultado para la GIZ.

Distribución de la valoración en el tiempo por fecha del informe



Las evaluaciones centralizadas de proyectos se han ido introduciendo gradualmente desde 2018, y en la actualidad se evalúan cada año de 80 a 100 proyectos. N indica el número de evaluaciones centralizadas de proyectos al año. Hasta la fecha, 2021 ha sido el año con mayor número de evaluaciones centralizadas de proyectos: se realizaron 85. Hasta 2020 disminuyó la valoración promedio de las evaluaciones centralizadas de proyectos. En el año 2021 aumentó sustancialmente la valoración. Para el año en curso –2022–, la valoración promedio se sitúa en **2,3** y, por ende, algo por debajo de la media de 2021 (**2,2**).

Dos instrumentos de evaluación de la GIZ comparables a las evaluaciones centralizadas de proyectos fueron las evaluaciones independientes de la cartera (UE, por sus siglas en alemán) entre 2006 y 2014 y las evaluaciones descentralizadas de proyectos (PEV, por sus siglas en alemán) entre 2012 y 2018. Aunque estos formatos difieren de las evaluaciones centralizadas de proyectos en sus respectivos procesos de ejecución, también valoraron proyectos conforme a un sistema de escala de seis niveles y, por consiguiente, pudieron utilizarse para una comparación (indirecta) con los resultados de las evaluaciones centralizadas de proyectos. Las valoraciones de las evaluaciones centralizadas de proyectos desarrolladas metodológicamente se sitúan, en comparación, entre las valoraciones de los dos instrumentos previos.

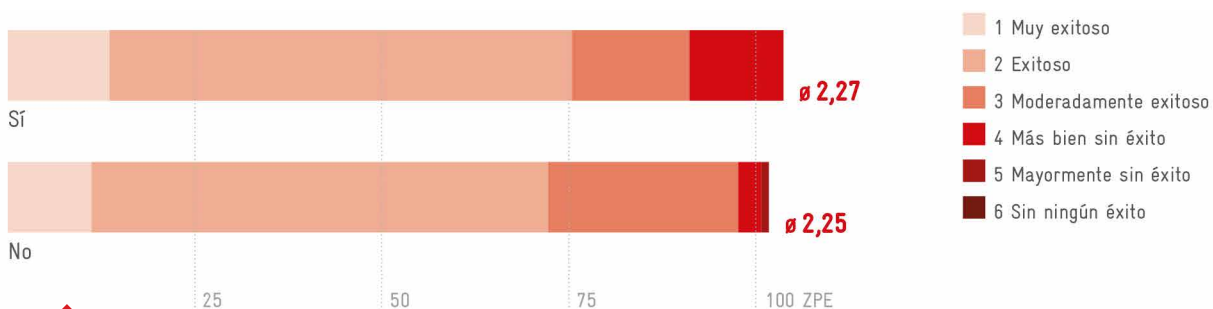
Influencia de la pandemia de COVID-19 en los proyectos

La mayor parte de las evaluaciones centralizadas de proyectos completadas (145) se llevó a cabo en el período posterior al inicio de la pandemia de COVID-19 en marzo de 2020. A su vez, el período de ejecución del proyecto considerado en las evaluaciones se situó mayoritariamente antes de la pandemia. Una proporción menor (60 evaluaciones centralizadas de proyectos) se realizó antes de la pandemia. La pandemia planteó grandes retos a la realización de las evaluaciones centralizadas de proyectos. Por ejemplo, se adaptaron los procesos de recogida de datos y se sustituyeron las misiones *in situ* por misiones remotas o semirremotas. En ambas variantes se prescinde del desplazamiento de un evaluador o una evaluadora internacional. En las misiones semirremotas, se encarga a evaluadores y evaluadoras locales la recopilación de datos *in situ*, mientras que las misiones remotas se realizan de manera completamente virtual. Si bien la valoración promedio de las evaluaciones centralizadas de proyectos efectuadas tras el estallido de la COVID-19 es algo mejor, con una valoración global media de 2,15, no se observa una tendencia clara. Los proyectos para los cuales se notificaron mayores restricciones debido a la pandemia también presentan una peor valoración

en promedio. Sin embargo, en términos generales no se refleja la influencia de la pandemia en la valoración. Para algunos proyectos, la pandemia no comportó tan solo repercusiones negativas, sino también oportunidades, en particular posibilidades de financiamiento. Los proyectos adaptaron sus actividades a las condiciones marco y las pasaron a formatos digitales. La influencia de la pandemia de COVID-19 se concretó sobre todo en la imposibilidad de alcanzar una pequeña parte de los objetivos y/o resultados de los proyectos. Esto solo afectó en casos aislados a la mayoría de los objetivos y/o resultados de un proyecto.

En este contexto, es importante señalar que también influyen en la valoración otros factores además del criterio de exclusión.

Distribución de la valoración por presencia del criterio de exclusión



En 2021, el BMZ decidió la introducción de los criterios de exclusión para todas las organizaciones ejecutoras estatales. Desde entonces, aquellos proyectos que hayan sido calificados como no exitosos en criterios de valoración centrales se califican como no exitosos también en la valoración global. Los tres criterios de valoración centrales son eficacia, impacto y sostenibilidad. En nueve proyectos, esto se tradujo en un empeoramiento de la valoración global a no exitoso. No se observa una influencia sobre la valoración global media, que hasta ahora no ha aumentado ni disminuido. En este contexto, es importante señalar que también influyen en la valoración otros factores. La introducción simultánea de la coherencia como sexto criterio de valoración podría jugar un papel a este respecto, ya que la introducción de un sexto criterio reduce en la valoración la proporción de los criterios habitualmente valorados de forma más crítica (sobre todo, impacto y sostenibilidad). Al mismo tiempo, el criterio de coherencia ha obtenido hasta ahora una valoración superior a la media, con la consiguiente elevación del promedio.

Valoración por criterios de evaluación

La GIZ evalúa conforme a criterios de evaluación reconocidos internacionalmente. Entre ellos se cuentan los criterios del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos

(OCDE) para la cooperación internacional (OCDE / CAD, 2020) y los criterios de evaluación para la cooperación bilateral alemana (BMZ, 2021): pertinencia, coherencia (desde 2021), eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.

Pertinencia

¿Hace la medida lo correcto?

¿Coincide lo que hace el proyecto con los objetivos del grupo meta, del país contraparte y de los comitentes?

Impacto

¿Qué diferencia supone la medida?

¿Ha contribuido la medida al logro de objetivos superiores de la política de desarrollo?
¿Se han producido efectos no intencionales a nivel superior?

Sostenibilidad

¿Serán duraderos los resultados?

¿Están las organizaciones contraparte involucradas en disposición de dar continuidad a los resultados positivos de las medidas? ¿Se ha alcanzado apropiación por parte del grupo meta?
¿Tiene la medida un resultado positivo duradero?

Coherencia

¿Hasta qué punto es adecuada la medida?

¿Cómo funciona la distribución de trabajo con otras medidas de la cooperación alemana para el desarrollo y la interacción con contrapartes y otros donantes?

Eficacia

¿Alcanza la medida sus objetivos?

¿Se han conseguido los productos previstos y en qué medida ha contribuido el proyecto a los cambios *in situ*? ¿Se han producido efectos no intencionales a nivel del proyecto?

Eficiencia

¿Cuán eficientemente se utilizan los recursos en términos económicos?

¿Cuál es la relación entre los resultados de las medidas y los recursos empleados?

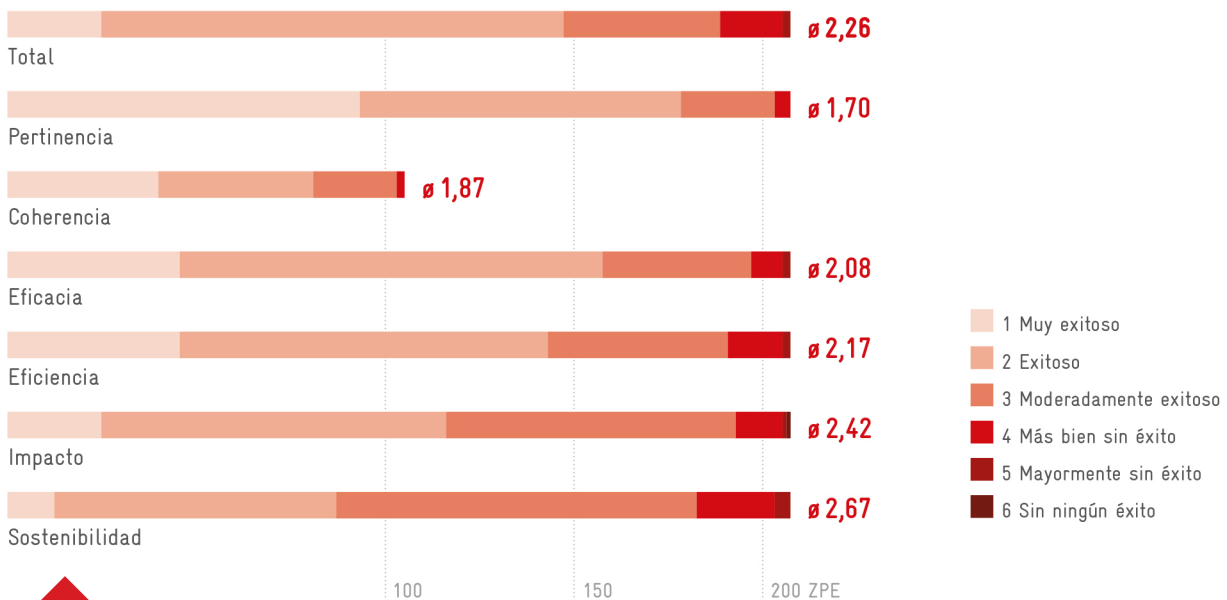
Criterios de evaluación

Los criterios de evaluación constituyen el marco normativo mediante el cual la GIZ determina el éxito de un proyecto. Los proyectos que la GIZ implementa *in situ* con sus organizaciones contraparte deben ser pertinentes, alcanzar sus objetivos de manera coherente con otras intervenciones y hacerlo de forma eficiente, y deben tener resultados positivos duraderos. Los proyectos ejecutados por la GIZ han obtenido calificaciones especialmente buenas en los criterios de pertinencia y coherencia: casi la mitad de los proyectos han obtenido la valoración “muy exitoso” en cuanto a pertinencia (nota media de pertinencia 1,7). De este modo, se confirma que los proyectos están adaptados a las necesidades, estrategias y prioridades de las organizaciones contraparte o las personas beneficiarias. Además, la mayoría de los proyectos fueron calificados como muy coherentes y, por ende, compatibles con otras intervenciones (nota media de coherencia 1,87). A este respecto, el 77 % de los proyectos obtuvieron una valoración de 1 o 2 en la escala de 6.

Los proyectos se situaron por debajo de la nota media de 2,26 en los criterios de impacto (2,42) y sostenibilidad (2,67). Por consiguiente, la GIZ aún puede mejorar en lo tocante al impacto, aunque es posible que la valoración por debajo del promedio obedezca también al hecho de que los resultados de transformación a largo plazo de un proyecto todavía no habían podido manifestarse plenamente en el momento de la evaluación. El criterio peor valorado en promedio fue la sostenibilidad de los proyectos: en muchos casos, los evaluadores y evaluadoras todavía no pueden determinar, en el momento de la evaluación, si las repercusiones de los proyectos son o serán duraderas. No obstante, cabe señalar que las valoraciones se mueven en un rango exitoso y solo una fracción de los proyectos fueron calificados como “no exitosos” también en estos criterios de evaluación (valoración de 4 o peor en la escala de 6).



Promedio de todas las valoraciones de proyectos por criterios de evaluación del CAD de la OCDE



Desde 2018 se han valorado 207 proyectos en el marco de las evaluaciones centralizadas de proyectos (ZPE) y conforme a los criterios de evaluación del CAD de la OCDE. La coherencia como criterio independiente no se introdujo hasta 2021. Por lo tanto, existen datos correspondientes a 105 proyectos.

Casi la mitad de los proyectos han obtenido la valoración "muy exitoso" en cuanto a pertinencia.

1,7

Nota media de pertinencia

De este modo, se confirma que los proyectos están adaptados a las necesidades, estrategias y prioridades de las organizaciones contraparte o las personas beneficiarias.

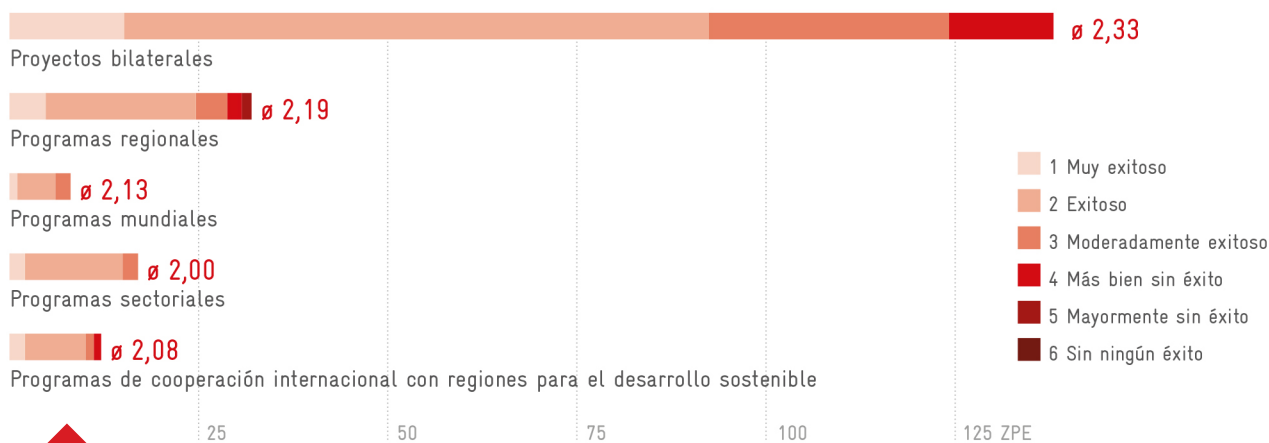
Valoración por características del proyecto

Existen algunas características que son de importancia clave para la concepción de los proyectos. Por ejemplo, el tipo, el volumen y la duración del proyecto, entre otros factores, influyen en los objetivos y los grupos meta, así como sobre

las respectivas contrapartes de cooperación, mientras que, por otra parte, el volumen del proyecto también determina el alcance y las posibilidades de implementación de un proyecto.

Los **proyectos bilaterales** trabajan con organizaciones contraparte seleccionadas en los países contraparte de la GIZ.
Los **programas regionales** concentran su trabajo en una región.
Los **programas mundiales** trabajan en un tema en diversos países contraparte.
Los **programas sectoriales** asesoran al BMZ sobre un tema concreto *in situ* en Alemania.
Los **programas de cooperación internacional con regiones para el desarrollo sostenible** se concentran en el área prioritaria del BMZ "Cooperación internacional con regiones para el desarrollo sostenible".

Distribución de la valoración por tipos de proyecto



En esta figura se muestra la valoración de las evaluaciones centralizadas de proyectos en diversos tipos de proyecto. 138 de los 207 proyectos evaluados eran proyectos bilaterales. Un porcentaje menor se distribuye entre otros tipos de proyecto.

El tipo de proyecto es una característica esencial de los proyectos evaluados. Determina la concepción e implementación del conjunto de un proyecto. La mayor parte de los proyectos evaluados eran proyectos bilaterales. Es llamativo el hecho de que su valoración promedio de 2,33 es más baja que la de otros tipos de proyecto. Para los programas regionales, la valoración se situó en promedio en 2,19, en los programas mundiales en 2,13, en los programas sectoriales en 2 y en los programas de cooperación internacional con regiones para el desarrollo sostenible en 2,08. Según los informes de las evaluaciones centralizadas de proyectos, un reto para los proyectos bilaterales fue la pandemia de COVID-19, por ejemplo, debido a las restricciones de viaje.

Como obstáculo adicional para la implementación de los proyectos, en el caso de los proyectos bilaterales se mencionó con una frecuencia superior a la media la situación de seguridad, que obligó a cancelar actividades.

En los programas mundiales, programas sectoriales, programas de cooperación internacional con regiones para el desarrollo sostenible y programas regionales, se destaca como factor de éxito la colaboración con partes interesadas involucradas, mientras que en este contexto solo se mencionaron rara vez factores contextuales desfavorables. Los colaboradores y colaboradoras de los proyectos también obtuvieron una calificación por encima de la media en la



valoración. Se destacaron especialmente la competencia técnica de los equipos de proyecto, así como el compromiso de algunos colaboradores y colaboradoras de los proyectos.

Junto al tipo de proyecto, existen otras características del proyecto que pueden influir en la concepción del mismo. Por ejemplo, el volumen del proyecto es determinante para el alcance y las posibilidades de implementación de un proyecto. Los proyectos con un volumen superior a 10 millones EUR fueron, en promedio, algo menos exitosos que los

proyectos de hasta 10 millones EUR. En las evaluaciones se mencionaron las trabas burocráticas como una causa de ello, mientras que en los proyectos de hasta 10 millones EUR se aludió, por ejemplo, a la flexibilidad en la implementación del proyecto, así como a la rapidez de adaptación a las nuevas circunstancias de la pandemia de COVID-19. Sin embargo, no pudo demostrarse una correlación estadística entre las valoraciones promedio en las evaluaciones centralizadas de proyectos y el volumen del proyecto.

Calidad de las evaluaciones de proyectos

El Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo (DEval) ha examinado la calidad de las evaluaciones de proyectos con arreglo a 15 criterios de calidad, y ha constatado una mejora significativa de la calidad de las evaluaciones de proyectos de la GIZ en el año 2022 con respecto a 2018. En doce criterios de calidad, el grado de cumplimiento de las evaluaciones centralizadas de proyectos de la GIZ en el respectivo criterio es del 92-100 %. Solo en tres criterios de calidad se constató necesidad de mejora. Atribuimos la mejora con respecto a 2018 a la reforma de la evaluación, que sustituyó las evaluaciones descentralizadas, encargadas por los directores y directoras de proyecto, por las evaluaciones centralizadas de proyectos encargadas por la Unidad corporativa Evaluación.

Vera.Hundt@giz.de

Las evaluaciones en Internet:

 2018

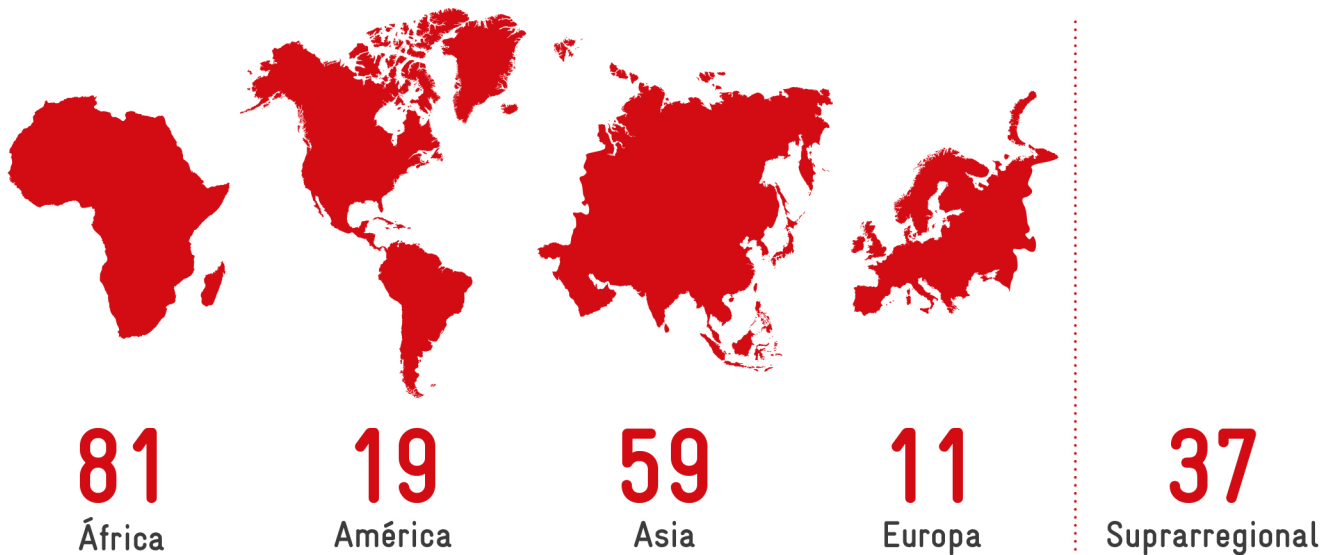
 2022

Criterio de calidad	Grado de cumplimiento 2018 en %	Grado de cumplimiento 2022 en %
Objeto (proyecto) descrito	92	100
Interés cognitivo formulado	5	100
Lógica de resultados / cadena de resultados representada	35	100
Lógica de resultados operacionalizada mediante indicadores	85	100
Fortalezas y/o limitaciones del procedimiento metodológico identificadas	31	92
Procedimiento metodológico descrito	55	100
Personas de contacto encuestadas identificadas	52	100
Procedimiento de selección de las personas de contacto descrito	10	66
Comparación antes-después	35	84
Grupo de control / de comparación incluido	9	8
Causalidad determinada mediante plausibilidades	1	100
Triangulación de métodos aplicada	4	97
Base de datos mayormente suficiente de cara a conclusiones	48	95
Conclusiones mayormente referenciadas mediante datos	49	97
Conclusiones a partir de datos mayormente fundamentadas de forma plausible	85	97

Fuente: Metaevaluación DEval 2022

Factores de éxito por regiones

Número de evaluaciones centralizadas de proyectos por continente



La mayor parte de los proyectos valorados en la evaluación centralizada de proyectos (81 de un total de 207 proyectos) se ejecutaron en África. Con una valoración media de **2,35**, los proyectos en África alcanzaron una calificación más baja que los proyectos en otros continentes. Si se incluyen en la consideración las regiones del mundo, se constata que, sobre todo, los proyectos en el África Subsahariana obtuvieron una valoración más baja que los proyectos en todas las demás regiones del mundo.

Los proyectos suprarregionales, así como los proyectos en las regiones de Asia / Pacífico, América Latina / Caribe y la categoría “suprarregional” han obtenido en la evaluación una calificación media más alta que los proyectos en el África Subsahariana, en la región MENA (es decir, en países de Oriente Próximo y el norte de África) y en Europa / Cáucaso / Asia Central. En los informes de los primeros proyectos mencionados, se observó que sobre todo la colaboración con las partes interesadas repercute en la valoración de los proyectos. Cuando los proyectos tuvieron dificultades para introducir un sistema de cooperación permanente y coherente, obtuvieron en promedio calificaciones más bajas. Sin embargo, una vez introducida una buena colaboración, esta contribuyó a que el proyecto alcanzara un éxito por encima de la media. Esto es determinante para la perdurabilidad de los resultados de los proyectos, ya que la existencia de buenas redes de contrapartes conduce también a la apropiación,

que es importante para el período tras la finalización de un proyecto. También contribuyen al éxito de un proyecto la competencia técnica del equipo del proyecto, así como el compromiso de los colaboradores y colaboradoras individuales del proyecto.

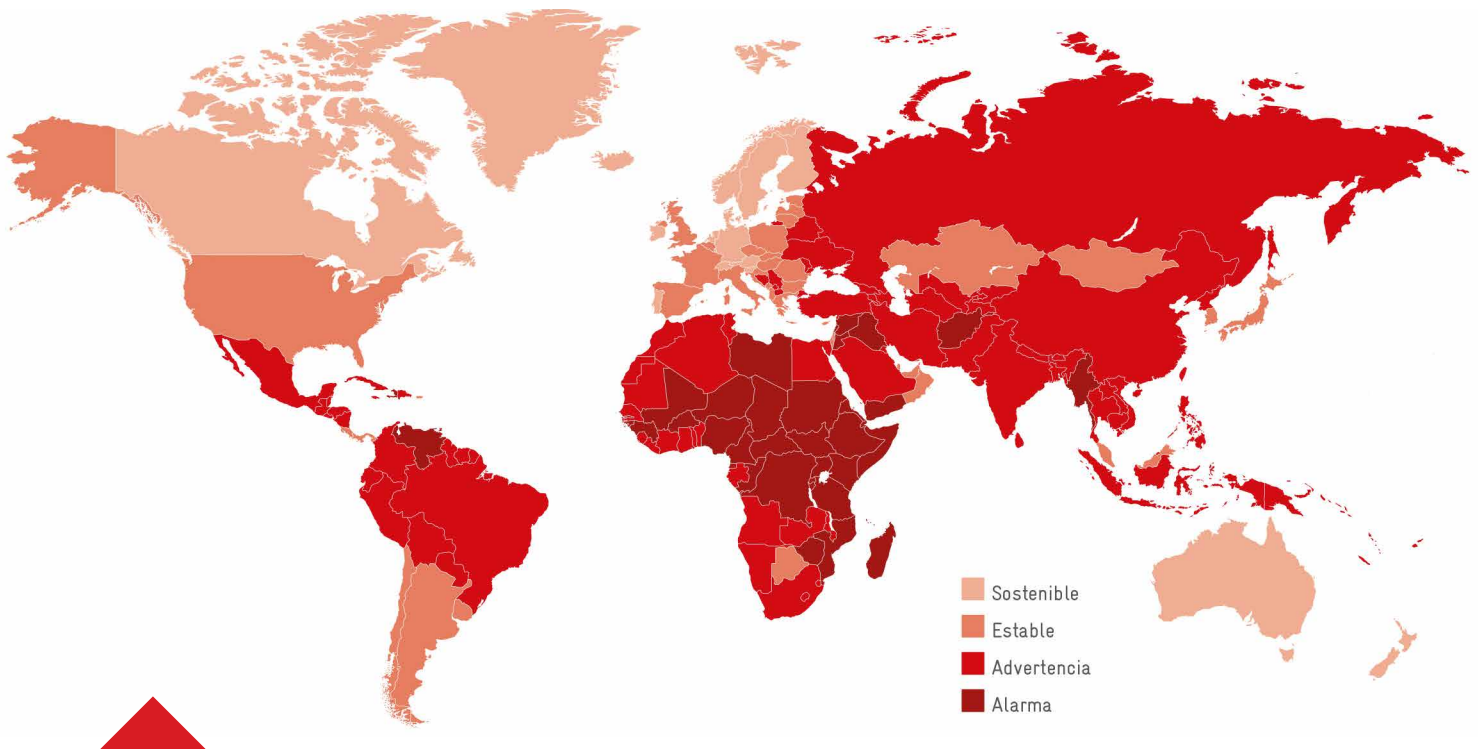
Naturalmente, la pandemia de COVID-19 repercutió en el éxito de la ejecución de los proyectos. Algunas actividades tuvieron que ser postergadas o realizadas en formato digital, lo cual no siempre contribuyó al éxito del proyecto. Otro factor que influye en los proyectos es la situación de seguridad y la estabilidad política. Tanto la fragilidad relacionada con la seguridad —guerras, conflictos armados, violencia— como contextos con capacidades estatales limitadas pueden dar lugar a demoras en la implementación, esfuerzos adicionales y mayores costos. Así pues, pueden perjudicar al éxito del proyecto, aunque no necesariamente.

Fragilidad

La mayoría de proyectos de la evaluación centralizada de proyectos tuvieron lugar en Estados frágiles. Esto se debe, por un lado, al hecho de que actualmente alrededor de una cuarta parte de la población mundial vive en Estados frágiles con elevados riesgos para la seguridad y el desarrollo. Por otro lado, muchos proyectos se centran en el mantenimiento de la paz y en la estabilidad, y por tanto tienen lugar en Estados frágiles.

Es interesante el hecho de que en el análisis de las evaluaciones no se pudo establecer una relación clara entre la fragilidad de un país contraparte y la valoración.

Tan solo en uno de dos análisis se observa una muy ligera tendencia que podría indicar una interrelación entre la fragilidad y la valoración de las evaluaciones centralizadas de proyectos: cuanto más frágil es el contexto de un proyecto, tanto más probable es que las valoraciones sean críticas. Sin embargo, esta tendencia no es estadísticamente significativa. La fragilidad requiere de los proyectos una extraordinaria capacidad de adaptación en la planificación y la conducción. El hecho de que, pese a la fragilidad de los contextos, los proyectos hayan sido calificados por lo general como exitosos constituye un gran éxito para la labor de la GIZ.



Aunque no exista una definición uniforme de fragilidad estatal, sí existen indicadores que permiten medirla. Aquellos Estados cuyos Gobiernos no tienen la voluntad o la capacidad de establecer el Estado de derecho y la seguridad o de prestar servicios básicos —el aseguramiento de la supervivencia de la población y la mitigación de la pobreza extrema— se consideran frágiles. Los Estados frágiles se caracterizan también por factores relevantes para la seguridad, tales como una situación política inestable, conflictos o guerras, que habitualmente comportan vulneraciones de los derechos humanos o violencia.

Para el análisis se tomaron como base dos conceptos de fragilidad. Por un lado, se empleó un concepto de fragilidad centrado en la seguridad y, por otro, un concepto de fragilidad multidimensional. En este último se aplicó el Índice de Estados Frágiles, que refleja la estabilidad de los Estados a partir de doce indicadores políticos, económicos y sociales. Entre los indicadores se cuentan, por ejemplo, la corrupción, los conflictos étnicos, el desarrollo económico desigual o la capacidad de rendimiento del servicio público.

Valoración por países contraparte y modalidad de cooperación

Alianzas globales: En las alianzas globales se trabaja estratégicamente en la solución de cuestiones de futuro a escala mundial y en la protección de bienes globales (p. ej., protección del medio ambiente y del clima).

Alianzas bilaterales: Se persiguen a largo plazo objetivos de desarrollo comunes con países contraparte seleccionados.

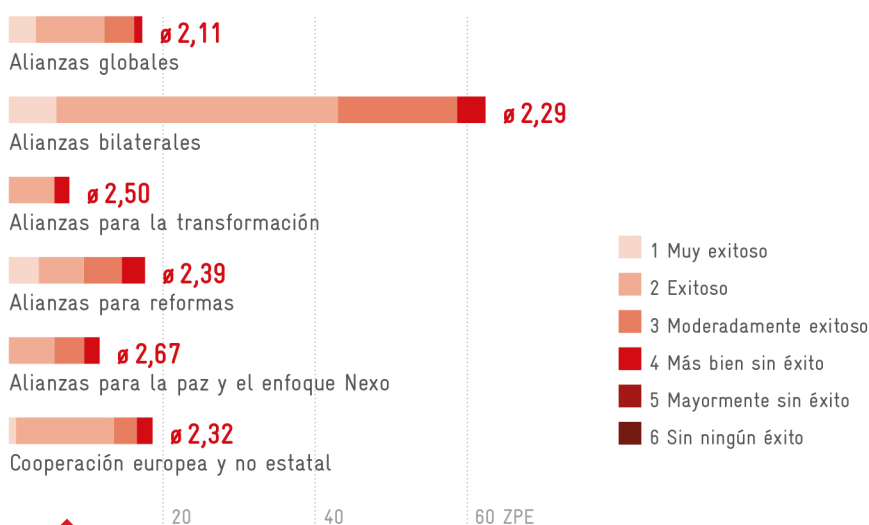
Alianzas para la transformación: En las alianzas para la transformación se apoyan selectivamente procesos de transformación políticos y económicos en países vecinos de la UE.

Alianzas para reformas: Se presta especial apoyo a países que durante los últimos años han estado orientados exitosamente a reformas.

Alianzas para la paz y el enfoque Nexo: Las alianzas para la paz y el enfoque Nexo en regiones en crisis y de personas refugiadas prestan apoyo para la superación de las causas estructurales de conflictos, desplazamiento forzado y violencia.

Cooperación multilateral: Con algunos países, la GIZ no coopera directamente, sino a través de órganos de la sociedad civil, de la UE y de instituciones multilaterales como las Naciones Unidas o el Grupo del Banco Mundial.

Se representa la valoración promedio de las evaluaciones centralizadas de proyectos a lo largo de las categorías de países del BMZ. Para este análisis solo pudieron considerarse proyectos que fue posible asignar bilateralmente a un país contraparte. No se tuvieron en cuenta proyectos regionales ni suprarregionales (un total de 69). Se analizaron 138 evaluaciones centralizadas de proyectos.



Con la Estrategia de reforma "BMZ 2030", el BMZ ha introducido nuevas categorías de alianzas.

Los proyectos en las alianzas globales obtuvieron la valoración más alta en el análisis. 18 evaluaciones centralizadas de proyectos en alianzas globales alcanzaron una valoración promedio de **2,11**. En comparación, los proyectos en las alianzas para la paz y el enfoque Nexo (un total de 10 evaluaciones centralizadas de proyectos) obtuvieron, con **2,67**, la valoración promedio más baja.

Se calificaron como especialmente exitosos los proyectos en la categoría "Alianzas globales". Pero también las alianzas bilaterales y multilaterales alcanzaron calificaciones superiores a la media. La valoración por encima de la media de las "alianzas globales" es atribuible también a una dotación de recursos más adecuada. El 38 % de los informes evaluados sobre proyectos con alianzas globales nombran como factor positivo los recursos disponibles, tales como el involucramiento de expertos y

expertas experimentados en misión de largo plazo. Por otro lado, se otorgó una valoración media más baja a proyectos de las categorías alianzas para reformas, alianzas para la transformación y alianzas para la paz y el enfoque Nexo. En estos casos se aducen con frecuencia problemas de apropiación por las partes interesadas involucradas (excluyendo las organizaciones contraparte), los cuales se atribuyen a cambios de personal frecuentes, así como a dificultades en la conducción.

Tema crucial "Clima y energía"

Los proyectos sobre "Clima y energía" y "Formación y crecimiento sostenible para trabajo decente" han alcanzado, con una valoración global de

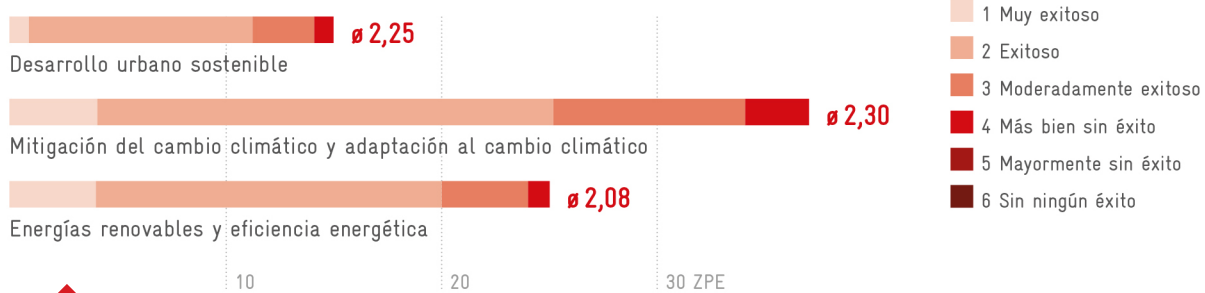
2,16

la mejor calificación en las valoraciones de los temas cruciales del BMZ.

Distribución de la valoración en el tema crucial del BMZ "Clima y energía"



Distribución de la valoración por campos de acción del BMZ



En el campo de acción "Energías renovables y eficiencia energética",

80 %

de los proyectos fueron valorados como "muy exitosos" o "exitosos".

Enfoques exitosos

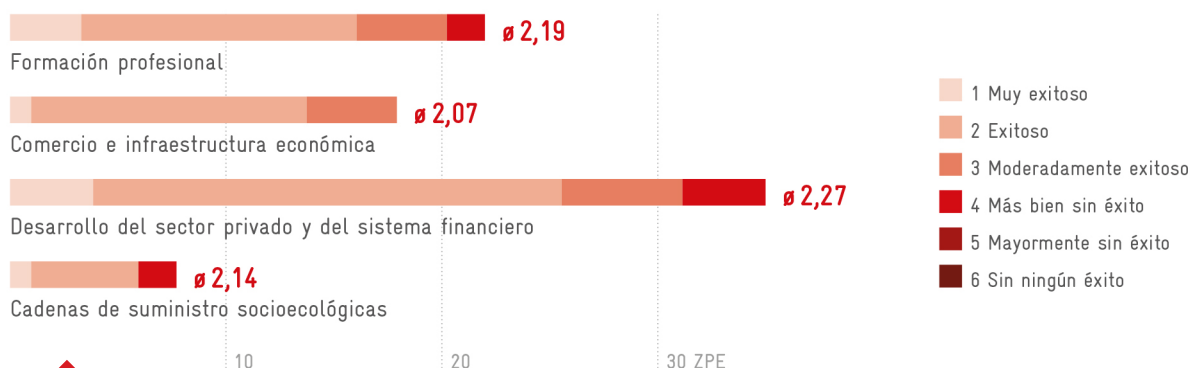
Del análisis cualitativo de los informes de evaluación se desprende que en el campo de acción "Energías renovables y eficiencia energética" se utiliza sobre todo una combinación de los siguientes enfoques: a) desarrollo de capacidades en las organizaciones determinantes para temas energéticos en el país contraparte, b) elaboración de instrumentos como políticas, por ejemplo, sobre normas de eficiencia energética y c) la implementación de proyectos piloto, p. ej., para la reducción del consumo energético en hospitales. También han contribuido al éxito la integración de cursos de formación inicial y formación continua en los planes de estudio de escuelas de ingeniería y arquitectura, así como de universidades técnicas, y la incorporación de programas de formación de gestores y gestoras energéticos y de técnicos y técnicas de mantenimiento de edificios. De este modo, quien durante la formación adquiere conocimientos sobre conceptos de energías renovables y eficiencia energética puede aplicarlos posteriormente en su día a día laboral.

Tema crucial "Formación y crecimiento sostenible para trabajo decente"

Distribución de la valoración en el tema crucial del BMZ "Formación y crecimiento sostenible para trabajo decente"



Distribución de la valoración por campos de acción del BMZ



Con una valoración global de **2,07**, el campo de acción "Comercio e infraestructura económica" fue exitoso. También el campo de acción "Cadenas de suministro socioecológicas" obtuvo, con una valoración global de 2,14, una calificación por encima de la media. "Formación profesional" obtuvo una valoración promedio de 2,19 y "Desarrollo del sector privado y del sistema financiero", una valoración promedio de **2,27**.

Los proyectos en el tema crucial

"Formación y crecimiento sostenible para trabajo decente", junto a los proyectos en el complejo temático "Responsabilidad por nuestro planeta: clima y energía", alcanzaron, con una valoración global promedio de

2,16

la calificación más alta entre las evaluaciones centralizadas de proyectos.

Enfoques exitosos

Los enfoques exitosos más aplicados en el campo de acción "Formación profesional" para el desarrollo sostenible de capacidades de organizaciones incluyen el modelo de formación de formadores. De este modo, los proyectos crean un grupo de formadores y formadoras cualificados tanto en instituciones de capacitación como para medidas de capacitación propias de la empresa. A su vez, estos formadores y formadoras integran en las organizaciones los nuevos conocimientos adquiridos, lo cual contribuye a la sostenibilidad de las medidas.

Asimismo, se ha revelado como exitosa la creación de redes entre actores relevantes en medidas de capacitación, en

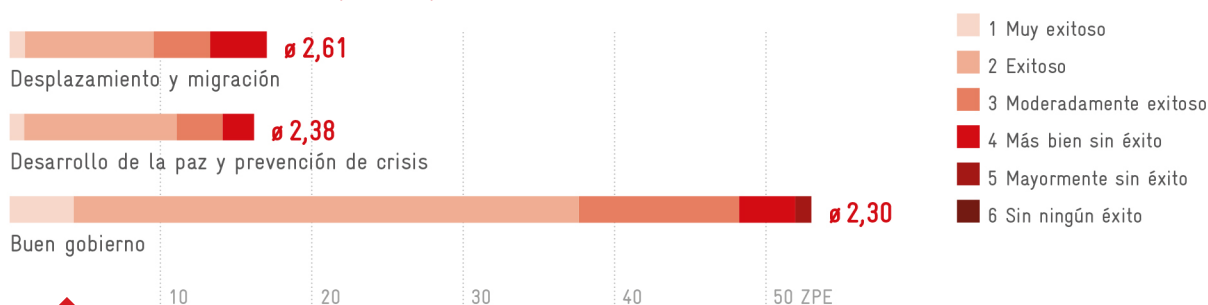
particular las conexiones entre la docencia y la práctica, por ejemplo, mediante programas de prácticas. También fueron exitosas las medidas encaminadas a lograr la concertación entre los sectores público y privado sobre los contenidos didácticos a impartir. Otra contribución al aumento de la coherencia en el sector la aportan los enfoques multinivel que, entre otras cosas, apuntan a un nivel superior y allí elaboran, por ejemplo, regulaciones y directrices comunes para la certificación de medidas de capacitación que, a continuación, se ponen a disposición del organismo público competente.

Tema crucial "Paz y cohesión social"

Distribución de la valoración en el tema crucial del BMZ "Paz y cohesión social"



Distribución de la valoración por campos de acción del BMZ



Pese a que se trata de una buena valoración, los proyectos del campo de acción "Desplazamiento y migración" obtuvieron la calificación más baja (2,61) en la comparación de los tres campos de acción. Los proyectos sobre "Buen gobierno" alcanzaron la mejor calificación (2,3). En los campos de acción "Buen gobierno" y "Desplazamiento y migración", los frecuentes cambios de personal en las organizaciones contraparte plantearon dificultades para la integración duradera de los resultados. En términos generales, el análisis cualitativo de los informes de las evaluaciones centralizadas de proyectos en el tema crucial del BMZ "Paz y cohesión social", que complementa el análisis cuantitativo, revela que no son las condiciones marco las que explican la diferencia en la valoración, sino que la causa suelen ser "dificultades en la conducción" de proyectos, por ejemplo, debido a una gestión insuficiente de los conocimientos.

En el tema crucial "Paz y cohesión social", los 73 proyectos evaluados hasta la fecha obtuvieron, con

2,37

una valoración promedio más baja que los proyectos en los demás temas cruciales.

Enfoques exitosos

Las capacitaciones combinadas con formatos de diálogo con actores relevantes se han revelado como los enfoques exitosos más utilizados en el campo de acción "Desplazamiento y migración". En el caso de las capacitaciones, se trata sobre todo de medidas para promover la salud mental y/o el apoyo psicosocial, tanto para quienes prestan la asistencia psicosocial como directamente para grupos de población vulnerables, como las personas desplazadas forzosamente. Las capacitaciones en ámbitos sociales, escolares y laborales facilitan a las personas desplazadas forzosamente la integración en comunidades de acogida y ayudan a prevenir tensiones.

Por otro lado, tales medidas permiten a grupos de población en riesgo de desplazamiento forzado permanecer en su lugar de origen. Las medidas encaminadas a la creación de productos de conocimiento también contribuyen a mejorar las condiciones de vida de las personas desplazadas forzosamente. Por ejemplo, un proyecto desarrolló un manual que guía a los actores gubernamentales locales y regionales respecto a la atención a las personas desplazadas forzosamente y pretende contribuir, en última instancia, a mejorar sus condiciones de vida.

Método

Poblaciones estadísticas y muestra

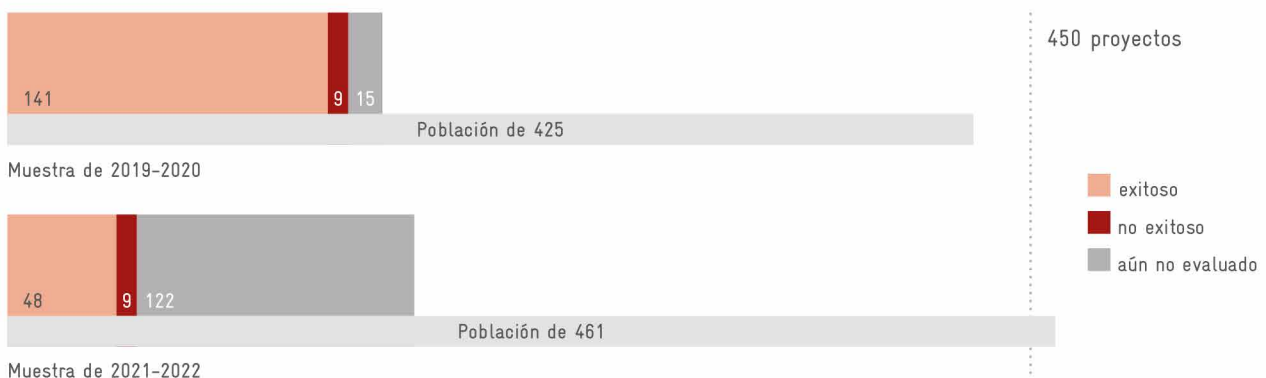
Todos los proyectos financiados por el BMZ con un volumen mínimo de 3 millones EUR entran a formar parte de la población estadística en el año previo a la finalización prevista del proyecto y pueden incluirse en una evaluación centralizada de proyectos. En el sistema de evaluaciones centralizadas de proyectos, la GIZ trabaja con una muestra aleatoria representativa. Esta muestra representa aproximadamente un 40 % de los proyectos y está estratificada por títulos presupuestarios del BMZ y regiones.

Los proyectos evaluados se valoran en una escala del 1 (muy exitoso) al 6 (sin ningún éxito). La base es la asignación de hasta 100 puntos por cada criterio de evaluación. La valoración global se compone de las valoraciones individuales de los criterios del CAD de la OCDE: pertinencia, coherencia, eficacia, impacto, eficiencia y sostenibilidad. Todos los proyectos que obtienen una valoración global de 1 a 3 se consideran exitosos.

Escala de 100 puntos Escala de 6 niveles (valoración)

92-100	exitoso	Nivel 1: muy exitoso
81-91		Nivel 2: exitoso
67-80		Nivel 3: moderadamente exitoso
50-66	no exitoso	Nivel 4: más bien sin éxito
30-49		Nivel 5: mayormente sin éxito
0-29		Nivel 6: sin ningún éxito

Población estadística y muestra con cuota de éxito



Para la evaluación se toma cada año una muestra representativa de aproximadamente el 40 % de todos los proyectos financiados por el BMZ.

De la población de 425 proyectos en el período de dos años de 2019 y 2020, están previstas evaluaciones para 165 proyectos. Los resultados de la evaluación todavía están pendientes en el caso de 15 proyectos, ya que estos han sido prorrogados. 141 proyectos fueron valorados como exitosos y 9 proyectos como no exitosos.

Del total de 461 proyectos que según la planificación finalizan en 2021 y 2022, 179 están incluidos en la muestra. Actualmente se dispone de 57 de 144 resultados de evaluación, de los cuales 48 proyectos fueron valorados como exitosos y 9 proyectos como no exitosos.



Cuota de éxito

La cuota de éxito describe el porcentaje de proyectos con la valoración global 1, 2 o 3 (“exitoso”). El tamaño de las muestras aleatorias, de aproximadamente un 40 %, posibilita una imagen representativa de las cuotas de éxito (exitoso / no exitoso) de todos los proyectos de la población estadística finalizados en un período de dos años.

Las evaluaciones de la muestra con proyectos cuya finalización estaba prevista en 2019 y 2020 se han concluido, salvo en el caso de algunos proyectos que fueron prorrogados. La cuota de éxito de estos proyectos se sitúa actualmente en el 94 % y es posible que aún aumente ligeramente una vez completadas todas las evaluaciones. En la muestra actual con finalizaciones de proyecto previstas en 2021 y 2022, la cuota de éxito se sitúa en el 84,2 % considerando el número de evaluaciones completadas hasta la fecha.

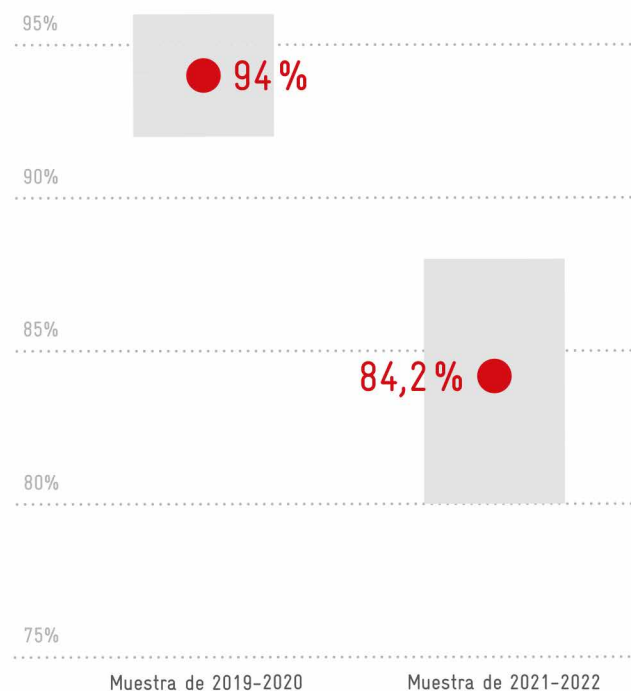
Cuota de éxito (incluido el intervalo de confianza del 95 %)

Del intervalo de confianza para los resultados de la muestra 2019-2020 se desprende actualmente que la cuota de éxito de todos los proyectos de la población se sitúa entre el 96 y el 92 %. Aún están pendientes 15 evaluaciones centralizadas de proyectos. Sin embargo, cabe partir de la premisa de que la cuota de éxito de todos los proyectos se situará claramente por encima del 90 %, incluso tras el análisis de las evaluaciones que faltan.

Para las muestras de 2021-2022, la incertidumbre es significativamente mayor. Dado que solo 57 de las 179 evaluaciones se han completado, el intervalo de confianza es aún mucho más amplio. La cuota de éxito real se estima actualmente en un 84,2 %, y con una probabilidad del 95 % se sitúa entre el 88 y el 80 %.

Intervalo de confianza

Las cuotas de éxito son estimaciones, y el intervalo de confianza proporciona información sobre la exactitud de la estimación. Indica el rango en el que, con una probabilidad del 95 %, se situaría la cuota de éxito de la población correspondiente (todos los proyectos financiados por el BMZ). Cuantos más análisis de la muestra correspondiente existan, menor será el intervalo de confianza y, por ende, con mayor exactitud podrá estimarse la cuota de éxito de la población.



Para el capítulo “Cifras, datos, hechos” se llevó a cabo un análisis transversal cuya base fueron todas las evaluaciones centralizadas de proyectos completadas hasta mediados de agosto de 2022.

Evaluaciones en curso

En las páginas siguientes se presenta una perspectiva de conjunto de evaluaciones que nos aportan conclusiones importantes de cara al futuro. Las evaluaciones centralizadas de proyectos en curso pueden consultarse en Internet en la página www.giz.de/knowning-what-works en la base de datos de la GIZ “Evaluaciones”.

Evaluaciones estratégicas empresariales

La realización de prestaciones por parte de la empresa durante la pandemia de COVID-19

La evaluación examina tanto aquello que ha acreditado su eficacia en la realización de prestaciones *in situ* y podría integrarse de forma permanente en la actividad normal de la GIZ como en qué casos es preciso todavía realizar ajustes a fin de que la GIZ esté preparada para afrontar crisis futuras equiparables.

Cooperación entre la GIZ y la comunidad científica

A fin de aumentar aún más la eficacia de la cooperación entre la GIZ y la comunidad científica, la evaluación analiza y valora el estado de la cooperación. En el proceso, se señalan las posibilidades de cooperación con la comunidad científica en el desarrollo de operaciones, la realización de prestaciones y el posicionamiento de la empresa, y se estudia cómo pueden aprovecharse eficazmente los potenciales.

Análisis transversales

Proyectos cofinanciados

Los proyectos cofinanciados y con financiación combinada están adquiriendo una creciente importancia. El análisis transversal examina qué factores de éxito o de fracaso pueden identificarse en el marco de estos proyectos y considera, desde diferentes perspectivas, el valor añadido y los costos de transacción de las cooperaciones.

Proyectos en el Afganistán

La evolución de la situación en el Afganistán hace necesario un debate crítico sobre el involucramiento de la GIZ y los resultados del mismo. En el centro se sitúa la cuestión de qué conclusiones pueden extraerse de las evaluaciones en relación con la consecución de objetivos de los proyectos, la contribución a resultados superiores de política de desarrollo, la sostenibilidad y la cooperación entre los ministerios y con otros actores. También se estudia qué condiciones marco y riesgos para la consecución de objetivos de los proyectos pudieron identificarse en contextos frágiles en general y, en concreto, en el Afganistán.

Sincronización de la planificación, el seguimiento y la evaluación

La planificación, el seguimiento y la evaluación de los proyectos están estrechamente relacionados entre sí. En el análisis transversal se identifican retos y recomendaciones para el engranado de estos tres elementos. Entre otras cosas, dicho análisis tiene como objeto averiguar qué condiciones deben crearse en la planificación para establecer sistemas de seguimiento orientados a

los resultados y cómo pueden utilizarse los resultados de evaluación para la planificación de proyectos, para el aprendizaje en el sector y para el aprendizaje organizacional.

Eficiencia

Los proyectos implementados por la GIZ no solo deben alcanzar sus objetivos, sino que deben hacerlo de manera económicamente eficiente. El criterio de evaluación “eficiencia” analiza la medida en que los resultados de los proyectos se alcanzan de forma oportuna y económicamente eficiente. El análisis transversal de evaluaciones centralizadas de proyectos tiene como finalidad, entre otras cosas, identificar factores que influyen en la eficiencia, brindar recomendaciones de actuación para mantener o incrementar la eficiencia en proyectos y derivar buenos ejemplos. Se comparan las conclusiones con los resultados del análisis transversal de la eficiencia económica de los proyectos de 2020 y se presentan los cambios registrados.

Proyectos por encargo del BMZ con un valor de la orden inferior a 3 millones EUR

El objetivo es registrar resultados de proyectos con un valor de la orden de entre 500 000 y 3 millones EUR implementados por la GIZ entre octubre de 2018 y diciembre de 2021 por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania, pues estos no forman parte de la población de la cual se toma la muestra para las evaluaciones centralizadas de proyectos. Está previsto que el análisis transversal se lleve a cabo en el marco de la matriz de evaluación utilizado para las evaluaciones centralizadas de proyectos y sobre la base de los informes de proyecto y datos procedentes del sistema de tramitación de proyectos.

Género

Mediante la integración transversal de aspectos de género en las evaluaciones centralizadas de proyectos, estas contribuyen significativamente a la consecución de los objetivos de la Estrategia de Género de la GIZ, ya que proporciona a la GIZ cifras, datos y hechos basados en la evidencia sobre la eficacia de los proyectos en este ámbito. Está previsto analizar la consideración de aspectos de género en las evaluaciones centralizadas de proyectos mediante una metaevaluación.

Metaevaluación de estudios evaluativos

Los estudios evaluativos no son conducidos por la Unidad corporativa Evaluación, sino por otras unidades de la empresa. La Unidad corporativa Evaluación brinda asesoramiento a dichas unidades y recopila los informes. Sin embargo, hasta ahora no se ha comprobado sistemáticamente la calidad ni se han analizado los contenidos de estos informes. Por consiguiente, hasta el momento aún no se aprovechan estos conocimientos a nivel de la empresa. Mediante la metaevaluación, nos proponemos valorar la calidad de los estudios evaluativos y determinar cuáles de ellos son aptos para su inclusión en análisis transversales.

Evaluación conjunta

Cooperación entre la GIZ y el KfW

A fin de identificar factores comunes para el éxito de la colaboración entre la cooperación técnica y la cooperación financiera y aumentar así la eficacia de los proyectos y programas de política de desarrollo del BMZ, se examinan formas de cooperación formales e informales entre ambas organizaciones ejecutoras en la estructura externa.

Evaluaciones por encargo

Unidad de coordinación interdepartamental del Fondo Fiduciario de la UE para África

El Fondo Fiduciario de Emergencia de la Unión Europea para la estabilidad y para abordar las causas profundas de la migración irregular y los desplazamientos de personas en África (Fondo Fiduciario de la UE para África) financia diversos proyectos que están a cargo de distintas áreas dentro de la GIZ. A fin de gestionarlos de manera coherente, se creó una unidad de coordinación interdepartamental. La evaluación examina el grado de éxito alcanzado por la coordinación de los proyectos y qué puede aprenderse para futuras estructuras de coordinación.

Determinación cualitativa del estado del uso actual del seguimiento basado en resultados

Los resultados del último Control de calidad externo de 2021 revelan algunas deficiencias en el seguimiento basado en resultados. A fin de profundizar en las causas de estos resultados e identificar los retos y los potenciales de mejora, la Unidad corporativa Evaluación lleva a cabo una evaluación interna por encargo del Comité de gestión. En concreto, se pretende, por un lado, averiguar cómo se implementa y utiliza actualmente el seguimiento basado en resultados en los proyectos. Por otro, se estudia cómo puede utilizarse el seguimiento basado en resultados para la conducción, la rendición de cuentas y el aprendizaje organizacional.

Fortalecimiento del Estado de Derecho en el Triángulo Norte de América Central

Por encargo del Ministerio Federal de Relaciones Exteriores de Alemania, se evalúa el proyecto “Fortalecimiento del Estado de Derecho en el Triángulo Norte de América Central”. El objetivo del proyecto es mejorar la seguridad jurídica, así como la lucha contra la impunidad y la corrupción a nivel nacional y regional.

Apoyo al Gobierno del Pakistán en la gestión de cuestiones relativas a las personas refugiadas

Por encargo del Ministerio Federal de Relaciones Exteriores de Alemania, se evalúa el proyecto “Unterstützung der pakistanischen Regierung beim Management von Flüchtlingsangelegenheiten” (Apoyo al Gobierno del Pakistán en la gestión de cuestiones relativas a las personas refugiadas). El objetivo del proyecto es apoyar al Estado pakistaní a nivel local en la prevención de posibles conflictos sociales y económicos entre personas refugiadas afganas y las comunidades de acogida.

Claudia.Kornahrens@giz.de

Markus.Steinich@giz.de

DATOS DE RESULTADOS

Con el fin de preparar y comunicar de forma comprobable y comprensible para el público los resultados de su trabajo, la GIZ ha recopilado anualmente "datos de resultados" sobre diez temas prioritarios. Los datos de resultados se recopilan por temas a nivel de todos los proyectos y países a partir de diferentes indicadores de agregación y se compilan a nivel mundial. Los datos de resultados presentados se refieren al año 2021.

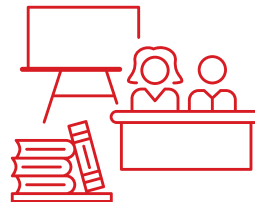
Tanja.Baljkovic@giz.de

 Datos de resultados



2,9 millones

millones de personas perciben mayores ingresos
#ODS8



12,9 millones

de personas han recibido una mejor educación escolar
#ODS4



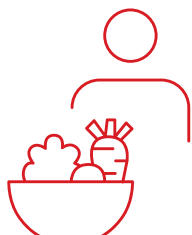
198 500

personas han participado en una formación profesional de un año como mínimo
#ODS4



620 000

personas han participado en una formación continua profesional
#ODS4



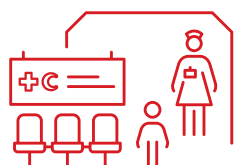
En el caso de **3,9 millones**

de personas se han aliviado el hambre y la malnutrición
#ODS2



3,4 millones

de hectáreas de tierras de cultivo y de pastoreo se gestionan de manera más sostenible
#ODS2



Se han mejorado

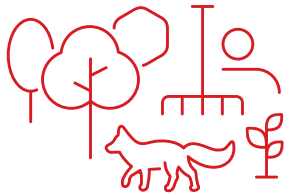
31 000

centros de salud
#ODS3

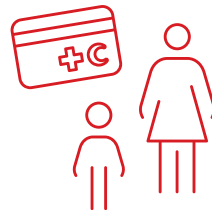


95 millones

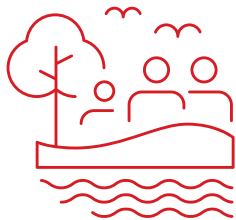
de personas pueden utilizar servicios de salud mejorados
#ODS3



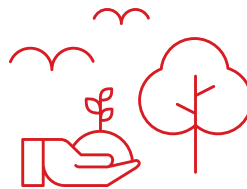
170 750 km²
de bosque se han conservado gracias a una gestión sostenible
#ODS11



737 millones
de personas cuentan con un mejor seguro de enfermedad
#ODS3



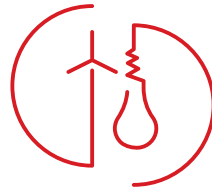
5,8 millones
de personas se benefician de la conservación de la naturaleza, p. ej., mediante la protección contra inundaciones
#ODS15



605 500 km²
de áreas naturales protegidas gozan de mayor protección
#ODS11



2,4 millones
de personas tienen acceso a energía moderna
#ODS7



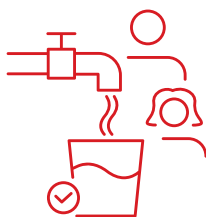
Se han instalado plantas con una potencia de
1,7 mill. kW
para generar energía eléctrica verde
#ODS7



Menos gases de efecto invernadero: se han reducido las emisiones en el equivalente a
5,4 mill.
toneladas de CO₂
#ODS13



Se han ahorrado
802.000 MWh
de electricidad
#ODS7



4,9 millones
de personas tienen un mejor abastecimiento de agua potable
#ODS6



8,2 millones
millones de personas han recibido apoyo para responder al cambio climático
#ODS13

PIE DE IMPRENTA

En cuanto que empresa que opera a nivel mundial como proveedora de servicios de la cooperación internacional para el desarrollo sostenible y de la labor educativa internacional, la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) desarrolla junto con sus contrapartes soluciones eficaces que ofrezcan perspectivas a las personas y mejoren sus condiciones de vida a largo plazo. En calidad de empresa federal de utilidad pública, asiste al Gobierno Federal alemán y a muchos otros comitentes públicos y privados en los ámbitos más diversos: desde el fomento de la economía y el empleo hasta el fomento de la paz y la seguridad, pasando por temas relacionados con la energía y el medio ambiente.

La Unidad corporativa Evaluación está adscrita desde el punto de vista organizativo directamente al Consejo de Administración. Esta estructura organizativa garantiza su independencia respecto a las actividades operativas. La Unidad Corporativa Evaluación genera resultados y recomendaciones basadas en la evidencia. Vela por crear transparencia respecto a los conocimientos adquiridos las evaluaciones y fomenta su uso.

Publicado por:

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Domicilio de la Sociedad
53113 Bonn, Alemania

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66
E evaluierung@giz.de
I www.giz.de/knowing-what-works

Autora: Melanie Wieland, FLMH Labor für Politik und Kommunikation GmbH.

Diseño / diagramación, corrección / redacción final:
FLMH Labor für Politik und Kommunikation GmbH.

Participantes en proyectos:

Unidad corporativa Evaluación:

Emily Andres, Benjamin Bräuer, Susanne Brand, Ulrike Haffner, Paula Heckenberger, Dra. Vera Hundt, Claudia Kornahrens, Melisa Miftaraj, Dr. Markus Steinich, Tatjana Till.

Nuestro especial agradecimiento a los y las colegas de proyectos a quienes se ha entrevistado.

Concepción, redacción, coordinación y gestión:

Dorothea Giesen-Thole, Unidad corporativa Evaluación.

Responsable:

Albert Engel, director de la Unidad corporativa Evaluación.

La GIZ concede importancia al uso de un lenguaje con perspectiva de género. Para ello utilizamos una combinación de formas genéricas y estrategias inclusivas.

Fotografías:

Pág. 5: GIZ / Gaby Gerster; Pág. 6: GIZ / Falco Seliger; Pág. 9: Homeline Media Bennie Khanyizira; Pág. 11: FLMH; Pág. 13: GIZ / Falco Seliger; Pág. 15: GIZ / Falco Seliger; Pág. 16: GovID / GIZ / Daniel Peprah; Pág. 19: GIZ / xx; Pág. 22: Department of Women and Child Development, Government of Madhya Pradesh, India; Pág. 24: GIZ / SENU; págs. 26 y 27: GIZ / México (Secretaría de Economía e Iniciativa Agenda 2030-GIZ México, 2022); Pág. 30: Presidencia de la República de México; Pág. 33: GIZ / Vanessa Eyng; Pág. 36: IoT maker; Pág. 38: Re.Coded; Pág. 40: GIZ Nigeria & ECOWAS; Pág. 42: Photo by GFA on behalf of GIZ Nigeria & ECOWAS; Pág. 43: GIZ / xx; Pág. 44: GIZ / GIZ / KarlKiili-Photography; Pág. 47: GIZ / REEEP; Pág. 50: GIZ /Jaqueline Karina Mazariegos Fernández; Pág. 52: GIZ / José Manuel Gallardo Ramírez; págs. 53/56: GIZ / Christoph Gödan; págs. 58/59: Felicitas Eser; Pág. 60: FLMH

Agradecemos a los y las colegas de los proyectos evaluados las fotografías de los proyectos que nos han cedido para incluirlas en el presente informe.

Referencias a URL:

La presente publicación puede contener referencias a páginas web externas. Los contenidos de las páginas externas mencionadas son responsabilidad exclusiva del respectivo proveedor. Al incluir una referencia por primera vez, la GIZ ha comprobado que los contenidos ajenos no den lugar a eventuales responsabilidades civiles o penales. Sin embargo, no puede esperarse un control permanente de los contenidos de las referencias a páginas externas sin que existan indicios concretos de una infracción de índole legal. Cuando la GIZ constate o sea informada por terceros de que una página externa a la que ha remitido da lugar a responsabilidades civiles o penales, eliminará de inmediato la referencia a dicha página. La GIZ se distancia expresamente de tales contenidos.

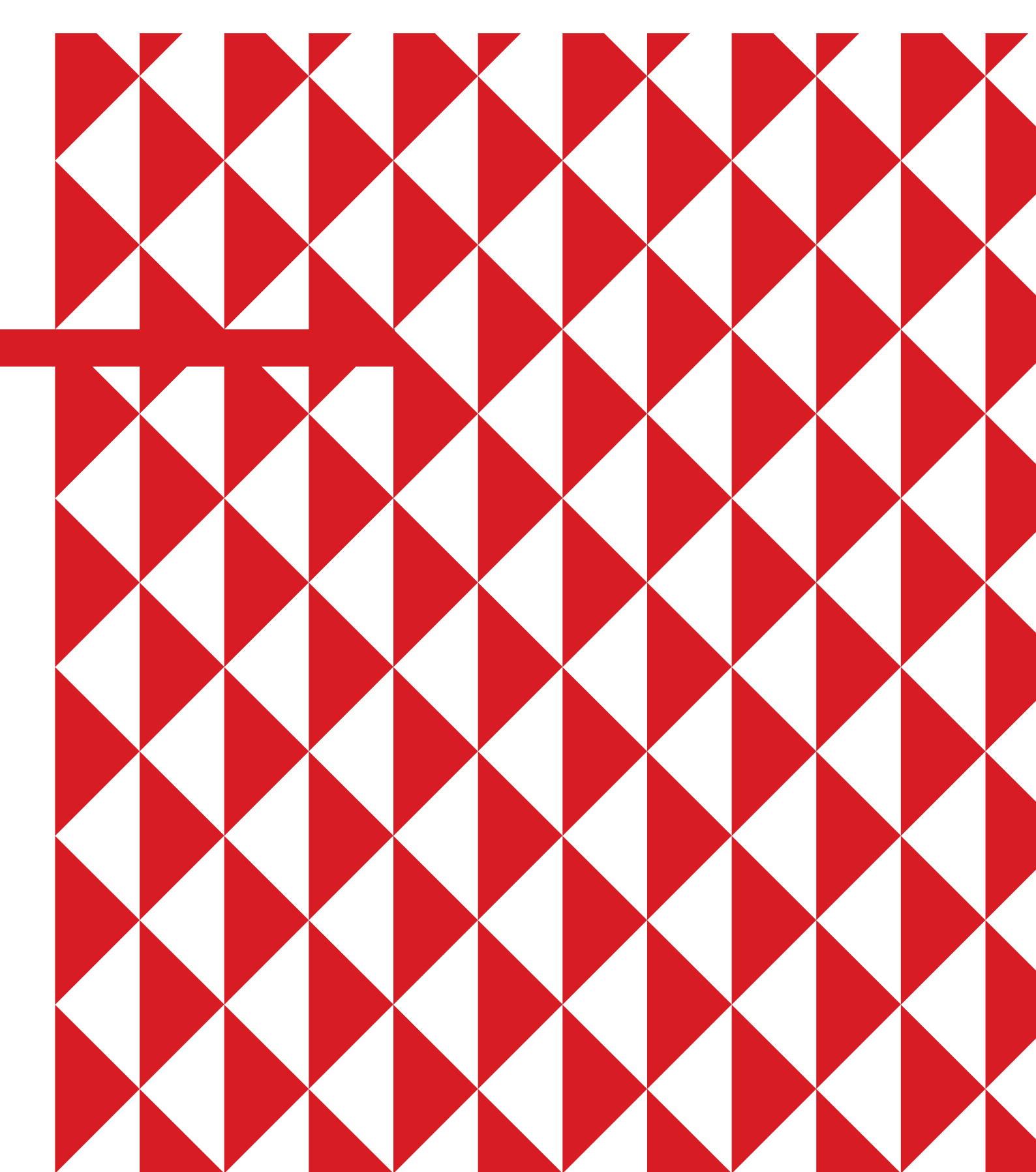
Material cartográfico:

Las representaciones cartográficas tienen carácter netamente informativo y no han sido validadas por fuentes del derecho internacional público en lo que respecta a la determinación de fronteras y territorios. La GIZ no garantiza la actualidad, exactitud o integridad del material cartográfico puesto a disposición. No se asume responsabilidad alguna por cualquier perjuicio surgido directa o indirectamente de su uso.

Bonn, diciembre de 2022

El presente documento está disponible en el sitio web de la GIZ y puede descargarse en formato PDF en la dirección

 www.giz.de/knowing-what-works



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Domicilios de la sociedad
Bonn y Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Alemania
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5
65760 Eschborn, Alemania
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

E info@giz.de
I www.giz.de