

## CONOCER LO QUE DA RESULTADO

# El sistema de evaluación de la GIZ

## Fundamentos

En tanto 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 organizaciones contraparte 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 mediante las evaluaciones y fomenta su uso.

**Autores y autoras:**

Colaboradores y colaboradoras de la Unidad corporativa Evaluación, GIZ

**Concepción, coordinación y gestión:**

Dorothea Giesen-Thole, GIZ, Unidad corporativa Evaluación, especialista sénior en la dirección de la Unidad corporativa

**Responsable:**

Albert Engel, GIZ,  
director de la Unidad corporativa Evaluación

**Publicado por:**

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

**Domicilios de la Sociedad**

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

E [evaluierung@giz.de](mailto:evaluierung@giz.de)

I [www.giz.de/knowing-what-works](http://www.giz.de/knowing-what-works)  
[www.youtube.com/user/GIZonlineTV](https://www.youtube.com/user/GIZonlineTV)  
[https://twitter.com/giz\\_gmbh](https://twitter.com/giz_gmbh)

La GIZ concede importancia al uso de un lenguaje con perspectiva de género. Para ello utilizamos formas genéricas o el desdoblamiento de género.

**Diseño:**

now [nau], kommunikative & visuelle Gestaltung,  
Fráncfort  
DITHO Design GmbH, Colonia

Bonn, 2022

# Índice

<b>Prólogo</b>	<b>4</b>
CONOCER LO QUE DA RESULTADO.....	4
<b>1 Criterios de calidad de las evaluaciones de la GIZ</b>	<b>5</b>
1.1 Utilidad de los conocimientos adquiridos .....	5
1.2 Credibilidad de los hallazgos.....	8
1.3 Independencia de las valoraciones .....	10
<b>2 Instrumentos de evaluación de la GIZ</b>	<b>12</b>
2.1 Evaluaciones centralizadas de proyectos en las operaciones por cuenta del BMZ.....	13
2.2 Evaluaciones estratégicas empresariales .....	14
2.3 Análisis transversales.....	15
2.4 Evaluaciones por encargo .....	15
2.5 Evaluaciones rigurosas de resultados y otros estudios evaluativos .....	16
2.6 Evaluaciones de cofinanciaciones.....	17

# Prólogo

## CONOCER LO QUE DA RESULTADO

Este es el lema para las evaluaciones en la GIZ. Queremos saber qué resultados se obtienen con nuestro trabajo: ¿qué funciona?, ¿qué no funciona?, ¿y por qué? Necesitamos saberlo para mejorar nuestro trabajo y nuestros proyectos, tal vez cambiar nuestro posicionamiento y, por supuesto, también para rendir cuentas sobre lo que hacemos. El universo de la cooperación internacional es complejo. Lo que necesitamos es información basada en la evidencia que nos permita tomar mejores decisiones, así como seguir desarrollándonos como institución que aprende. A este respecto, entendemos por evaluaciones el examen empírico sistemático del valor, de la calidad y del beneficio de un objeto, por ejemplo, de un proyecto, conforme a criterios transparentes.

Las evaluaciones de la GIZ son un importante componente en el marco de las aspiraciones por alcanzar la mayor eficacia posible en nuestro trabajo. Las evaluaciones promueven soluciones eficaces y eficientes en términos económicos para el desarrollo sostenible. Con las evaluaciones se examinan y valoran sistemáticamente su calidad y su beneficio, lo que favorece que las medidas de desarrollo del Gobierno Federal alemán y otros comitentes se implementen atendiendo a los objetivos y las necesidades, así como que nuestros procesos de prestaciones mejoren continuamente. Nuestro enfoque de evaluación se basa en resultados y se centra en el uso. Medimos el éxito de nuestro trabajo por los cambios que origina.

El marco de referencia de las evaluaciones de la GIZ lo determinan por principio nuestros comitentes. Para las evaluaciones de los proyectos que ejecuta la GIZ por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania son vinculantes las nuevas pautas del BMZ “*Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit*” (Evaluación de la cooperación para el desarrollo). En calidad de empresa federal, la GIZ se guía por los acuerdos del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) especificados en su página web “*Evaluation of development programmes*” (Evaluación de programas de desarrollo), así como por los “*Standards für Evaluation*” (Estándares de evaluación), que son comunes a todas las áreas políticas, de la Sociedad Alemana de Evaluación (Gesellschaft für Evaluation e.V., DeGEval), entre cuyos miembros institucionales figura la GIZ. Otro marco de referencia es la *Agenda 2030* con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El presente documento de base del sistema de evaluación de la GIZ brinda orientación. Describe las características comunes de las evaluaciones de la GIZ y los diferentes instrumentos de evaluación. Se dirige a los comitentes, a las organizaciones contraparte de la GIZ, a la comunidad de evaluación nacional e internacional, a la comunidad científica, a nuestros contratistas, a la opinión pública interesada en Alemania y en los países de cooperación, así como a los colaboradores y colaboradoras de la GIZ. El documento de base se complementa con tres documentos instrumentales sobre el sistema de evaluación de la GIZ: evaluaciones centralizadas de proyectos, evaluaciones estratégicas empresariales y análisis transversales, que gestiona de forma centralizada la Unidad corporativa Evaluación.

Las evaluaciones forman parte de nuestra cultura empresarial y son esenciales para el éxito del desarrollo. Nos muestran y nos enseñan —con base en la evidencia— cuál es la contribución de la GIZ en todo el mundo en pos de un futuro digno y qué puede seguir mejorando.

Ingrid-Gabriela Hoven  
(Miembro del Consejo de Administración  
de la GIZ)

Albert Engel  
(Director de la Unidad corporativa Evaluación  
de la GIZ)

# 1 Criterios de calidad de las evaluaciones de la GIZ

Con arreglo a las pautas del BMZ “Evaluación de la cooperación para el desarrollo”, las evaluaciones de la GIZ se caracterizan por los criterios de utilidad, credibilidad e independencia.

## 1.1 Utilidad de los conocimientos adquiridos

Los conocimientos adquiridos y las recomendaciones obtenidas mediante las evaluaciones deben ser útiles y generar valor añadido en nuestras organizaciones contraparte, para nuestros comitentes y en la GIZ como empresa mediante transparencia y una difusión adecuada.

Las funciones básicas de las evaluaciones de la GIZ son:

- respaldo a decisiones basadas en la evidencia,
- transparencia y rendición de cuentas, así como
- contribución a la gestión del conocimiento y al aprendizaje organizacional.

Diseñamos la planificación, la realización y el uso de evaluaciones de forma que se optimice la contribución de la evaluación a estas tres funciones básicas.

### Respaldo a decisiones basadas en la evidencia

Las evaluaciones pueden hacer una importante contribución a las decisiones basadas en la evidencia, en particular en las cuatro dimensiones siguientes:

- **Política y estrategia de los comitentes:** Las evaluaciones de la GIZ proporcionan a los comitentes de los proyectos evaluados información a partir de la cual pueden tomar decisiones políticas y estratégicas.
- **Procesos de transformación en países de cooperación:** En cuanto al desarrollo de capacidades, las evaluaciones refuerzan la competencia de decisión de organizaciones contraparte en los procesos de reforma política, económica y social y contribuyen a mejorar las acciones de la administración en favor de la población.
- **Conducción de proyectos:** A nivel interno de la GIZ, las evaluaciones sirven para apoyar decisiones de conducción de proyectos o de unidades de organización.
- **Decisiones a nivel de la empresa:** Los resultados de las evaluaciones propias de la GIZ y de las evaluaciones externas se incorporan a las decisiones estratégicas de la empresa a través del sistema institucionalizado de respuesta de gestión relativo al desarrollo de la calidad.

A fin de optimizar la utilización de evaluaciones para la toma de decisiones basadas en la evidencia, la gestión de evaluaciones de la GIZ se asegura de que:

- los y las responsables de la toma de decisiones involucrados y otros actores en el proceso de cambio sean los principales usuarios y usuarias de una evaluación;
- los y las responsables de la toma de decisiones involucrados aporten su interés cognitivo específico y puedan desempeñar un rol activo durante todas las fases de la evaluación;

- durante las evaluaciones exista una estrecha interacción entre evaluadores y evaluadoras, responsables de la toma de decisiones y expertos y expertas;
- los conocimientos generados por las evaluaciones y las recomendaciones basadas en ellos sean relevantes para la toma de decisiones y promuevan la reflexión estratégica de todos los grupos de interés.

Las evaluaciones de la GIZ presentan una **orientación participativa**, a fin de tener en cuenta los diversos intereses cognitivos y optimizar el uso de los procesos y los resultados de evaluación. En el marco de sus evaluaciones, la GIZ ofrece espacios de diálogo y aspira a involucrar a todos los actores relevantes.

Los encargados y encargadas de la evaluación de los departamentos y las unidades corporativas, con sus conocimientos profundos sobre las actividades operativas, realizan aportaciones a los encuentros regulares para intercambiar puntos de vista con la Unidad corporativa Evaluación y apoyan el uso de las evaluaciones.

### Transparencia y rendición de cuentas

La divulgación de conocimientos específica y adecuada a los destinatarios y destinatarias constituye un criterio de las evaluaciones de la GIZ. A este respecto se utilizan diferentes formatos de publicación: desde el informe principal hasta el *one pager*, pasando por el informe breve o de síntesis. Independientemente de cuál sea el idioma del informe de evaluación, como mínimo se dispone de un resumen en alemán e inglés (informe breve). Las evaluaciones no se transmiten solo a los usuarios y usuarias previstos. Es más, todos los informes de evaluación están disponibles dentro de la GIZ a través de la Intranet o de las aplicaciones digitales integradas (IDA), y las evaluaciones de proyectos pueden combinarse también con todos los demás datos de proyectos mediante el sistema de tramitación de proyectos (SAP / PBS).

A fin de garantizar el uso de las evaluaciones con fines de transparencia y rendición de cuentas, la gestión de evaluaciones de la GIZ se asegura de que los informes de evaluación sean enviados a los comitentes y —con la aprobación del comitente en cuestión— se pongan en conocimiento de los socios de cooperación y del público en general. Asimismo, en Internet, en la dirección [www.giz.de/knowning-what-works](http://www.giz.de/knowning-what-works), se pone a disposición del público interesado la base de datos de la GIZ “Evaluaciones” con diferentes funciones de filtro.

No se procederá de esta manera si la publicación vulnera los derechos de terceros, si no se puede garantizar la anonimización de datos personales, si el informe contiene secretos empresariales o comerciales, si la publicación perjudica a negociaciones nacionales e internacionales en curso o si afecta a la política exterior o de seguridad. Se publican estudios evaluativos según las circunstancias.

Si una publicación completa de los informes de evaluación fuera en contra de los intereses que requieren protección, conforme a las pautas del BMZ “**Evaluación de la cooperación para el desarrollo**” se publicará al menos un resumen con valor informativo (informe breve) en alemán. Dicho resumen será elaborado o autorizado bajo la responsabilidad del equipo de evaluación. Los informes completos se facilitarán previa solicitud.

Además, la GIZ publica cada dos años el **Informe de evaluación de la GIZ** y lo presenta a la esfera política y a la prensa. En dicho informe se documentan los conocimientos adquiridos mediante las evaluaciones, así como datos sobre los resultados agregados de la labor de la GIZ, y se presentan las conclusiones que la GIZ ha extraído de los resultados de evaluación. Asimismo, el diseño, la metodología y los resultados de evaluaciones se publican en artículos de publicaciones especializadas y se presentan en conferencias de evaluación.

## Contribución a la gestión del conocimiento y al aprendizaje organizacional

La gestión del conocimiento de la GIZ tiene por objeto aumentar la calidad y los resultados de los servicios ofrecidos. El conocimiento de la GIZ está documentado en parte, pero se halla principalmente en la mente de las personas, que son el eje en torno al que gira la gestión del conocimiento de la GIZ. Por ese motivo, se fundamenta en una gestión del conocimiento basada en la comunidad, es decir, una labor de carácter colectivo y un intercambio en el marco de comunidades. Este enfoque de la gestión del conocimiento de la GIZ consta de tres áreas interrelacionadas:

- provisión de información centrada en el usuario o la usuaria (*collect*),
- interconexión e intercambio de puntos de vista (*connect*) y
- proceso de trabajo y aprendizaje de carácter colectivo, basado en resultados (*co-create*).

Un pilar de la gestión del conocimiento son los **TOPIC**, páginas temáticas en las que se reúnen los temas sectoriales y métodos centrales de la GIZ. Los TOPIC contribuyen al posicionamiento técnico de la GIZ y sirven de base, entre otras cosas, para la concepción y la ejecución de proyectos, la presentación externa, la cooperación y la captación. Por ese motivo, todos los informes de evaluación se guardan en las correspondientes páginas TOPIC. El objetivo de los TOPIC es el desarrollo cocreativo de los temas técnico-metodológicos en colaboración con todas las personas portadoras de conocimientos de las comunidades analógicas y virtuales: colaboradores y colaboradoras de todas las unidades de organización de la GIZ relevantes para el TOPIC en cuestión, redes sectoriales, jornadas de reflexión, foros temáticos, foros de innovación, socios de cooperación, expertos y expertas externos, etc. Las evidencias obtenidas a raíz de las evaluaciones son fuentes importantes a este respecto.

La GIZ aspira a utilizar los resultados de las evaluaciones para **procesos de aprendizaje y desarrollo de la calidad** en toda la empresa. En este contexto, los conocimientos adquiridos mediante las evaluaciones se sistematizan y utilizan para permitir un proceso de aprendizaje tanto en el seno del proyecto y junto con las organizaciones contraparte como en la empresa. A este respecto, el intercambio entre diferentes niveles es de suma importancia: en sentido horizontal entre las unidades de organización, en sentido vertical entre los niveles jerárquicos y, además, en el marco de las **redes sectoriales** a nivel de toda la organización. A fin de asegurar que los conocimientos adquiridos mediante las evaluaciones se puedan utilizar, la GIZ ha desarrollado formatos de reflexión y diálogo que están diseñados a la medida de los instrumentos de evaluación individuales, promueven la reflexión estratégica de todos los grupos de interés e institucionalizan el aprendizaje a partir de las evaluaciones. Entre estos se cuentan los siguientes: grupos de referencia para acompañar la evaluación, sesiones de reflexión con las organizaciones contraparte y los comitentes, debate y análisis en eventos especializados, así como plataformas de diálogo e información.

Además de la divulgación de conocimientos específica y adecuada a los destinatarios y destinatarias, el seguimiento de la implementación de las recomendaciones también es parte integrante de todas las evaluaciones de la GIZ. En el marco del **sistema de respuesta de gestión**, la GIZ reacciona a las recomendaciones de las evaluaciones estratégicas empresariales con acuerdos de implementación concretos. Esto garantiza que los resultados de evaluación relevantes a nivel de toda la organización se utilicen específicamente en el marco de la **gestión de calidad** para mejorar los procesos estándar y la realización de prestaciones de la empresa. La unidad corporativa comprueba los avances de los acuerdos de implementación e informa al respecto a los órganos de dirección y conducción. A través del **módulo de gestión de auditorías** basado en TI, en el futuro se realizará la valoración y se hará un seguimiento en formato electrónico de las recomendaciones de todas las evaluaciones.

## 1.2 Credibilidad de los hallazgos

La exactitud metodológica y la comprensibilidad del análisis son esenciales para la credibilidad de los resultados de las evaluaciones. Como empresa federal, en nuestro concepto de calidad aplicamos también las pautas del BMZ “Evaluación de la cooperación para el desarrollo” con vistas a apoyar una política de desarrollo eficaz y transparente. Dichas pautas se fundamentan en los “Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo” del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), así como en los “Standards für Evaluation” (Estándares de evaluación), que son comunes a todas las áreas políticas, de la Sociedad Alemana de Evaluación (DeGEval), entre cuyos miembros institucionales figura la GIZ.

Además de los requisitos básicos en cuanto a la calidad de los procesos y los productos, para cuya formulación se toman también como guía los estándares de evaluación de la DeGEval con los principios de utilidad, ejecutabilidad, equidad y exactitud, en el caso de los estándares de calidad del CAD de la OCDE se trata de requisitos más amplios relativos a la cooperación para el desarrollo, en particular, de colaboración en pie de igualdad y de desarrollo de capacidades en los países de cooperación. Integrar en el informe de evaluación los comentarios de los actores involucrados, así como dar respuesta y hacer un seguimiento de forma sistemática al tratamiento de las recomendaciones son otros estándares importantes.

### Calidad metodológica

La calidad metodológica es esencial para la credibilidad de los resultados de evaluación. Por ese motivo, en sus evaluaciones, la GIZ presta atención a aplicar una combinación adecuada de métodos cuantitativos y cualitativos de la investigación social empírica. La combinación de métodos se ajusta al objeto de evaluación, a las preguntas evaluativas y a la disponibilidad de recursos de tiempo y personal. Si es cuestión de proporcionar sin dilación evidencias relevantes para la conducción de procesos en curso, también se puede aplicar el enfoque de *Development Evaluation* o evaluación del desarrollo. La evaluación se lleva entonces a cabo en forma de medida de acompañamiento. Este enfoque resulta especialmente adecuado para evaluar procesos abiertos, innovadores y complejos. Aspiramos a una **triangulación por parte de investigadores e investigadoras**, es decir, una composición de equipos de evaluación lo más diversa posible (por ejemplo, por sexos, experiencia técnica y conocimientos específicos de países) con el fin de arrojar luz sobre los hallazgos desde diferentes puntos de vista. Además, la **triangulación de métodos y datos** compensa fortalezas y debilidades de métodos concretos de recopilación de datos y aumenta la validez de los resultados.

La Unidad corporativa Evaluación vela por el cumplimiento de los estándares de calidad en todas las evaluaciones centralizadas que se llevan a cabo bajo su conducción. Para ello hace uso de **instrumentos de aseguramiento de la calidad** estandarizados que se han adaptado a los respectivos instrumentos de evaluación, como, por ejemplo, la clarificación de la orden, informes iniciales (informes intermedios sobre diseño y metodología), pautas metodológicas y estructuras anotadas para la presentación de informes estandarizados, así como controles de calidad tomando como base matrices de calidad.

Dado que la calidad de una evaluación y de un estudio evaluativo depende en gran medida de su diseño, la Unidad corporativa Evaluación recomienda, en caso de proyectos especialmente relevantes, la realización de un *Evaluability Assessment* (análisis de la evaluabilidad) para **comprobar su evaluabilidad**. De forma análoga a la definición del CAD de la OCDE, el análisis de la evaluabilidad se entiende como “el grado en que una medida o un programa pueden ser evaluados de manera fiable y creíble”. Un análisis de la evaluabilidad verifica los requisitos para una evaluación creíble y fiable. Identifica, además, los intereses cognitivos concretos de los grupos de interés involucrados a fin de que sea posible concebir una

evaluación posterior conforme a las necesidades. Se puede utilizar para incrementar la calidad y la utilidad de una evaluación prevista. Asimismo, también es posible optimizar el diseño del proyecto y la conducción del proyecto de cara a una evaluación posterior del mismo. Con vistas a asegurar que los objetivos del proyecto estén suficientemente definidos y que los resultados sean verificables, debería llevarse a cabo un análisis de la evaluabilidad lo antes posible dentro del ciclo del proyecto. Esto es aplicable a proyectos a corto plazo y, en particular, a proyectos planificados a largo plazo.

En relación con las actividades de evaluación descentralizadas conducidas por otras unidades de organización, el **Evaluation Support** (servicio Asesoramiento sobre evaluación) de la Unidad corporativa Evaluación brinda una oferta de asesoramiento a escala mundial para ofrecer a todas las unidades de la GIZ apoyo y asesoramiento en cuestiones de evaluación con fines de aseguramiento de la calidad. La estructura de interlocución a través del servicio Asesoramiento sobre evaluación garantiza que la GIZ pueda beneficiarse para sus necesidades de la competencia evaluadora de la Unidad corporativa Evaluación. La oferta del servicio Asesoramiento sobre evaluación consta de lo siguiente:

#### **Asesoramiento sobre el análisis de la evaluabilidad**

- Revisión del diseño del proyecto (lógica de resultados y teoría del cambio)
- Verificación de la disponibilidad y de la calidad de los datos (documentación del proyecto y seguimiento existente basado en resultados)
- Verificación de las condiciones marco institucionales para llevar a cabo una evaluación
- Identificación de los intereses cognitivos concretos de los grupos de interés involucrados

#### **Asesoramiento individual metodológico y técnico**

- Asesoramiento sobre el procedimiento metodológico y la recopilación de datos
- Formulación de comentarios sobre los términos de referencia
- Apoyo en la búsqueda de evaluadores y evaluadoras con experiencia técnica y metodológica

#### **Acompañamiento de evaluaciones descentralizadas con fines de aseguramiento de la calidad**

- Borrador del concepto de evaluación, incluido asesoramiento, sobre cómo determinar el objeto, las preguntas y los criterios de evaluación, así como sobre el procedimiento metodológico y la recopilación de datos
- Borrador de términos de referencia
- Apoyo en la búsqueda de evaluadores y evaluadoras
- Borrador del proceso, incluido el calendario
- Aseguramiento metodológico de la calidad del borrador de informe

### **Calidad de los procesos**

Además de la calidad metodológica, es relevante la **calidad de los procesos**. Por ese motivo, un elemento central de la calidad en el sistema de evaluación de la GIZ es la gestión de las evaluaciones. La **gestión de las evaluaciones** en la GIZ contempla la configuración y la conducción de tres fases del proceso de evaluación: concepción y diseño, realización y elaboración de informes, así como comunicación y fomento del uso. La configuración de estas fases es también específica para cada instrumento, de forma que se describe con detalle en los documentos instrumentales correspondientes. No obstante, por norma general, los gestores y gestoras de evaluación diseñan este proceso en diálogo con los usuarios y usuarias previstos de la correspondiente evaluación (especialmente con los y las responsables de la toma de decisiones y otros actores en el proceso de cambio). Además de la **equidad y la transparencia respecto al modo de proceder**, en la gestión de evaluaciones se tienen en cuenta los siguientes elementos esenciales:

- la complejidad de los contextos políticos, institucionales y culturales;
- la cultura de evaluación y de decisión de la organización responsable del objeto de evaluación;
- el rol sistémico de las evaluaciones en la promoción de cambios;
- el potencial de una evaluación para contribuir a la toma de decisiones, tanto mediante el proceso como mediante los resultados;
- el involucramiento de los grupos de interés (los y las responsables de la toma de decisiones, otros actores en el proceso de cambio y potenciales implementadores e implementadoras de las recomendaciones o de las respuestas de gestión y planes de implementación).

### 1.3 Independencia de las valoraciones

La independencia a la hora de generar los resultados y las valoraciones de evaluación es un requisito necesario para garantizar la credibilidad.

Las evaluaciones centralizadas de proyectos son llevadas a cabo exclusivamente por evaluadores y evaluadoras externos seleccionados en un procedimiento de adjudicación. A fin de evitar los conflictos de intereses, asegurar la **imparcialidad** en la forma de proceder, así como garantizar una valoración no tendenciosa en la presentación de informes y la presentación de resultados, debe cumplirse el requisito de que los evaluadores y evaluadoras no hayan participado ni en la planificación ni en la ejecución del proyecto.

También en el caso de otras evaluaciones centralizadas, es habitual recurrir a evaluadores y evaluadoras externos. No obstante, en general también pueden ser llevadas a cabo por la propia Unidad corporativa Evaluación.

Durante el proceso de debate sobre el borrador, los evaluadores y evaluadoras pueden decidir libremente si incorporan al informe de evaluación los comentarios que reciban de los comitentes, de los y las miembros del grupo de referencia y de los gestores y gestoras de evaluación de la Unidad corporativa, a no ser que los comentarios hagan referencia a prestaciones acordadas contractualmente en el caso de que la ejecución esté a cargo de personal externo. En todo caso, los informes reflejan única y exclusivamente la opinión y la valoración de los evaluadores y evaluadoras. La valoración del objeto de evaluación es responsabilidad exclusiva de los evaluadores y evaluadoras internos o externos. A este respecto, la comprensibilidad del análisis, de las conclusiones y de la valoración debe estar garantizada y, en el caso de todas las evaluaciones centralizadas, será comprobada por la Unidad corporativa Evaluación.

#### Mandato

Merced a **medidas estructurales** adecuadas se garantizan, además, la imparcialidad en el modo de proceder, una valoración objetiva en la presentación de informes y la presentación de resultados, así como la no existencia de influencia inadecuada.

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. Sobre la base de preguntas de evaluación concertadas, es independiente en cuanto a la conducción de evaluaciones centralizadas y al asesoramiento sobre actividades de evaluación descentralizadas. La Unidad corporativa Evaluación tiene el mandato de generar resultados y recomendaciones basados en la evidencia, comprobar los resultados de manera plausible y confrontar a la empresa con resultados de evaluación críticos. Vela por crear transparencia respecto a los resultados y fomenta su uso.

En la GIZ, la Unidad corporativa Evaluación es el interlocutor central para todas las cuestiones de evaluación, y cuenta con las competencias metodológicas y de gestión necesarias para ello. Facilita información sólida basada en la evidencia y se asegura de que el sistema de evaluación de la GIZ cumpla siempre las normas nacionales e internacionales vigentes en cada momento y esté profesionalmente reconocido a nivel nacional e internacional. En este sentido, asume las tareas siguientes:

- diseño conceptual del sistema de evaluación
- elaboración de la cartera de evaluación
- concepción y conducción de evaluaciones centralizadas
- asesoramiento sobre actividades de evaluación descentralizadas
- coordinación y/o asesoramiento del acompañamiento de evaluaciones externas
- coordinación de respuestas de gestión, acuerdos de implementación y seguimiento de la implementación
- fomento del uso de las evaluaciones y de la cultura de evaluación
- apoyo a la transparencia y rendición de cuentas
- elaboración y publicación del informe de evaluación de la GIZ
- posicionamiento y representación de la GIZ en todas las cuestiones relativas a evaluaciones de cara al exterior

## 2 Instrumentos de evaluación de la GIZ

Evaluaciones centralizadas de proyectos	Evaluaciones estratégicas empresariales	Análisis transversales
<p>en operaciones por cuenta del BMZ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• evaluación de una muestra representativa</li> <li>• calificación según criterios de evaluación vinculantes de la cooperación para el desarrollo</li> </ul> <p>Conducción a cargo de la Unidad corporativa Evaluación Publicación de los informes</p>	<p>por encargo del Consejo de Administración sobre temas relativos a</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la realización de prestaciones y</li> <li>• al desarrollo de la empresa</li> </ul> <p>Conducción a cargo de la Unidad corporativa Evaluación Publicación de los informes</p>	<p>de productos de evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• síntesis de evaluaciones sobre el aprendizaje a nivel de empresa</li> <li>• metaevaluaciones para obtener información sobre la calidad de la evaluación</li> </ul> <p>Conducción a cargo de la Unidad corporativa Evaluación Publicación de los informes</p>
Evaluaciones por encargo	Evaluaciones de cofinanciaciones	Evaluaciones rigurosas de resultados y otros estudios evaluativos
<p>para comitentes externos e internos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• objeto de la evaluación y</li> <li>• criterios de evaluación</li> </ul> <p>en concertación con los comitentes</p> <p>Conducción a cargo de la Unidad corporativa Evaluación o de unidades operativas Publicación de los informes tras su aprobación por los comitentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• evaluación del proyecto o de la parte cofinanciada del mismo</li> <li>• según los criterios de evaluación de la cooperación para el desarrollo</li> </ul> <p>en concertación con los comitentes</p> <p>Conducción a cargo de la Unidad corporativa Evaluación o de unidades operativas Publicación de los informes tras su aprobación por los comitentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• para necesidades cognitivas específicas en el transcurso de la implementación</li> <li>• flexibilidad en cuanto a objeto, criterios, proceso y métodos de evaluación</li> <li>• sin calificación</li> </ul> <p>Conducción a cargo de unidades operativas Comunicación <i>ad hoc</i> de los resultados obtenidos</p>

Los instrumentos de evaluación de la GIZ se muestran en la figura anterior. A este respecto, se diferencia entre evaluaciones conducidas de forma centralizada por la Unidad corporativa Evaluación y de forma descentralizada por otras unidades de organización.

Las evaluaciones centralizadas de proyectos, las evaluaciones estratégicas empresariales y los análisis transversales son responsabilidad de la Unidad corporativa Evaluación, que los conduce como evaluaciones centralizadas. Por el contrario, las evaluaciones por encargo y las evaluaciones de cofinanciaciones pueden ser llevadas a cabo tanto de forma centralizada por la Unidad corporativa Evaluación como de forma descentralizada por otras unidades.

Las evaluaciones rigurosas de resultados y otros estudios evaluativos son responsabilidad de la unidad de organización operativa correspondiente, que los conduce de forma descentralizada. La Unidad corporativa Evaluación puede brindar asesoramiento y apoyo a estudios evaluativos innovadores y especialmente exigentes en términos metodológicos para replicar las experiencias, de modo que estén disponibles en toda la empresa, y para establecer estándares comunes a toda la empresa.

A fin de que los conocimientos adquiridos mediante las evaluaciones descentralizadas también estén disponibles en toda la empresa para la gestión del conocimiento y se utilicen en los análisis transversales,

deberán comunicarse a la Unidad corporativa Evaluación, a la que deberá remitirse el informe correspondiente. Para tal fin, se dispone del *Registry for evaluation activities* (registro de actividades de evaluación) en formato electrónico.

Sin embargo, la propia GIZ no solo evalúa, sino que también es evaluada externamente. Para estas **evaluaciones externas**, que realizan otras organizaciones y se refieren al trabajo o a la cartera de proyectos de la GIZ, la Unidad corporativa Evaluación actúa como portal de entrada y punto de enlace. Por ejemplo, coordina el acompañamiento de las evaluaciones del Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo (Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit, DEval) con vistas a que recojan de la forma más correcta posible la contribución de la GIZ y brinden resultados que reporten un beneficio para la realización de prestaciones de la GIZ. En el marco del programa de evaluación plurianual, el DEval lleva a cabo evaluaciones, análisis del rendimiento y análisis de resultados de las medidas ejecutadas bajo responsabilidad del BMZ. El objeto de la evaluación suelen ser temas de orden superior (estrategias, instrumentos y programas) para la orientación de la cooperación alemana para el desarrollo. En lo referente a las evaluaciones realizadas por otros comitentes, por ejemplo, el Ministerio Federal de Relaciones Exteriores de Alemania y la Unión Europea, la Unidad corporativa Evaluación brinda asesoramiento y facilita los resultados de la gestión del conocimiento y de riesgos a nivel de toda la empresa. Las unidades de organización, en aplicación del reglamento interno vinculante de la GIZ "Procesos y Reglas", deben informar a la Unidad corporativa Evaluación sobre las evaluaciones externas registradas en sus unidades de organización y remitir los informes.

## 2.1 Evaluaciones centralizadas de proyectos en las operaciones por cuenta del BMZ

Las evaluaciones centralizadas de proyectos constituyen, con diferencia, la mayor parte de las evaluaciones de la GIZ. En ellas 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) de Alemania.

El procedimiento desde 2017 consiste en tomar una **muestra aleatoria significativa** de todos los proyectos por cuenta del BMZ con un volumen de más de 3 000 000 EUR que finalizan a lo largo del año, separados por regiones, desde África o Asia, pasando por programas mundiales. Desde 2020, esta muestra se toma por títulos presupuestarios del BMZ y, en el caso de proyectos bilaterales, también por regiones. De este modo se forman "lotes" de proyectos temáticamente fundamentados, de los cuales se escoge al azar un 40 % aproximadamente.

Con independencia de la muestra aleatoria y **sobre la base de criterios**, también pueden llevarse a cabo evaluaciones centralizadas para proyectos individuales a partir de propuestas del BMZ o de unidades de organización de la GIZ. Los criterios para la selección de estas evaluaciones centralizadas en las operaciones por cuenta del BMZ son la importancia estratégica del proyecto, la atención política, la relevancia del uso de los resultados de evaluación, el potencial del proyecto para una amplia replicación, el potencial de riesgo o el potencial innovador del proyecto.

Las evaluaciones centralizadas de proyectos incluyen la retrospectiva crítico-analítica de los resultados y la implementación de un proyecto. Toman como base los seis **criterios de evaluación de la cooperación bilateral para el desarrollo** de las orientaciones del BMZ: pertinencia, coherencia, eficacia, resultados superiores de política de desarrollo (*impact*), eficiencia y sostenibilidad. Constituyen la base conceptual para evaluar el éxito de las medidas de la cooperación bilateral alemana para el desarrollo.

Las evaluaciones resultantes de la muestra aleatoria en el título presupuestario de la cooperación técnica bilateral se financian mediante un procedimiento de contribución de todos los proyectos de la población estadística de ese título. En los demás títulos presupuestarios y en los proyectos seleccionados sobre la base de criterios, los costos de evaluación se financian directamente mediante los proyectos evaluados.

Las evaluaciones centralizadas de proyectos son conducidas de forma **centralizada** por la Unidad corporativa Evaluación. Las recomendaciones de todas las evaluaciones centralizadas de proyectos se registran en una base de datos y se evalúan por temas. La Unidad corporativa Evaluación hace un seguimiento de la implementación de las recomendaciones.

Los informes se publican en Internet. Una descripción completa de este instrumento de evaluación, con datos sobre las funciones, la definición de la cartera de evaluación, la concepción y la realización, el uso de los conocimientos adquiridos, así como el proceso y las responsabilidades, se puede consultar en el **documento instrumental “El sistema de evaluación de la GIZ: evaluaciones centralizadas de proyectos en las operaciones por cuenta del BMZ”**.

## 2.2 Evaluaciones estratégicas empresariales

Las evaluaciones estratégicas empresariales son evaluaciones que la GIZ selecciona bajo su propia responsabilidad y que la Unidad corporativa Evaluación lleva a cabo por encargo del Consejo de Administración. Tratan sobre temas estratégicos relativos al **desarrollo de la empresa** o a la **realización de prestaciones** de la GIZ y se orientan al beneficio que pueden reportar a la empresa.

Los temas para la cartera de evaluación de las evaluaciones estratégicas empresariales se recopilan y encargan de forma continuada para poder reaccionar con flexibilidad ante las necesidades de evaluación del Consejo de Administración. Con este fin, la Unidad corporativa Evaluación lleva una lista temática a la que, por iniciativa del Consejo de Administración, del Círculo estratégico, del Comité de gestión y de los y las miembros del Consejo de Administración y los directores y directoras de departamento y de unidad corporativa, pueden añadirse en cualquier momento nuevas propuestas. La Unidad corporativa Evaluación examina dichos temas teniendo en cuenta su importancia para la política empresarial, la necesidad concreta de decisiones y evidencias y su susceptibilidad de ser evaluados o valorados. El Consejo de Administración decide sobre la cartera de evaluaciones estratégicas empresariales tras debatir al respecto en el Círculo estratégico. El financiamiento se realiza con cargo al presupuesto de la Unidad corporativa Evaluación.

Las evaluaciones estratégicas empresariales no solo se conducen de forma centralizada, sino que en parte son también realizadas por la Unidad corporativa Evaluación. Tomando como base el debate de la última reunión del grupo de referencia, elabora un borrador de la respuesta de gestión, se concierta al respecto con el **Consejo de Administración** y con los y las miembros del grupo de referencia y coordina la elaboración de los acuerdos de implementación concretos. A continuación, el **Comité de gestión** adopta los acuerdos de implementación. La Unidad corporativa verifica los avances de las medidas dispuestas en el acuerdo de implementación e informa semestralmente al respecto al **Círculo estratégico**.

Los informes se publican en Internet. Una descripción completa de este instrumento de evaluación, con datos sobre las funciones, la definición de la cartera de evaluación, la concepción y la realización, el uso de los conocimientos adquiridos, así como el proceso y las responsabilidades, se puede consultar en el **documento instrumental “El sistema de evaluación de la GIZ: evaluaciones estratégicas empresariales”**.

## 2.3 Análisis transversales

En los análisis transversales, la GIZ analiza los informes de evaluación. En este sentido, hace una diferenciación entre metaevaluaciones y síntesis de evaluaciones.

Las **metaevaluaciones** evalúan las evaluaciones. Examinan la utilidad, la calidad del proceso y la calidad metodológica de las evaluaciones o de los estudios evaluativos basándose en estándares de evaluación nacionales e internacionales, y proporcionan información adicional para mejorar su calidad. Hasta 2019, la GIZ ha encargado regularmente metaevaluaciones y las ha publicado. Desde 2020, la calidad de las evaluaciones centralizadas de proyectos de la GIZ se valora externamente de forma aleatoria mediante una metaevaluación llevada a cabo por el Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo (DEval). Los informes se publican en la **base de datos del DEval**. Dependiendo del diseño y del grado de cobertura de las metaevaluaciones del DEval, la GIZ se reserva el derecho de encargar que se lleven a cabo otras metaevaluaciones, por ejemplo, para determinar la idoneidad metodológica de evaluaciones descentralizadas o de estudios evaluativos para las síntesis de evaluaciones o para obtener información sobre el estándar de evaluación “utilidad”.

En las **síntesis de evaluaciones** se condensan los contenidos de varios informes. Para ello se analizan específicamente varias evaluaciones —pueden ser también estudios evaluativos adecuados desde el punto de vista metodológico— de un año, un sector, una región o un tema, y se identifican los factores de éxito y de fracaso, así como las buenas prácticas. De esta manera, se reúnen los conocimientos existentes de las experiencias y el personal experto y se presta apoyo a la planificación y ejecución de proyectos y al desarrollo posterior de la oferta de prestaciones o de estrategias sectoriales y de país. En cuanto a los temas, la Unidad corporativa Evaluación recibe propuestas de la empresa o propone temas ella misma. Decide sobre la selección de los temas e informa, entre otros, al o a la miembro responsable de la evaluación en el Consejo de Administración y al Comité de gestión.

Los análisis transversales son conducidos de forma **centralizada** por la Unidad corporativa Evaluación. El financiamiento de análisis transversales se realiza con cargo al presupuesto de la Unidad corporativa Evaluación. La Unidad corporativa Evaluación verifica si es necesario elaborar una respuesta de gestión. En caso afirmativo, la Unidad corporativa Evaluación se hará cargo de la coordinación. A los actores afectados se les brinda la oportunidad de presentar comentarios por escrito. Si los análisis transversales contienen recomendaciones, se registran en una base de datos y se evalúan por temas. La Unidad corporativa Evaluación hace un seguimiento de la implementación de las recomendaciones. El o la miembro responsable de la evaluación en el Consejo de Administración y el Comité de gestión son informados sobre los análisis transversales previstos y sobre los conocimientos adquiridos con ellos.

Los informes se publican en Internet. Una descripción completa de este instrumento de evaluación, con datos sobre las funciones, la definición de la cartera de evaluación, la concepción y la realización, el uso de los conocimientos adquiridos, así como el proceso y las responsabilidades, se puede consultar en el **documento instrumental “El sistema de evaluación de la GIZ: análisis transversales”**.

## 2.4 Evaluaciones por encargo

A veces 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. Para estos casos, la Unidad corporativa Evaluación ofrece evaluaciones *ad hoc*, también para **comitentes internos**. La Unidad corporativa Evaluación examina las solicitudes teniendo en cuenta su importancia para la política empresarial, la necesidad concreta de decisiones y evidencias y su susceptibilidad de ser evaluadas o valoradas y, sobre esta base, decide si

acepta o no el encargo. El encargo es adjudicado por un director o una directora de unidad corporativa o de departamento. El financiamiento corre a cargo, en común, de la Unidad corporativa Evaluación y la unidad que adjudica el encargo.

Asimismo, la GIZ ofrece evaluaciones para **comitentes externos** en los ámbitos de operaciones Comitentes públicos alemanes e International Services. Por ejemplo, la GIZ ha acordado con el Ministerio Federal de Relaciones Exteriores de Alemania los aspectos básicos de un sistema de evaluación común para evaluaciones de proyectos encargados por el Ministerio Federal de Relaciones Exteriores y ejecutados por la GIZ. El financiamiento corre a cargo de los comitentes.

Las evaluaciones por encargo pueden ser conducidas tanto por la Unidad corporativa Evaluación de forma **centralizada** como también de forma **descentralizada**. La decisión al respecto incumbe a los comitentes. La Unidad corporativa Evaluación ofrece asesoramiento en la concepción y realización de evaluaciones por encargo realizadas de forma descentralizada a través del servicio Asesoramiento sobre evaluación.

El objeto y los objetivos de evaluación, el diseño de la evaluación y los criterios de evaluación se acuerdan con los comitentes correspondientes para todas las evaluaciones por encargo. No obstante, con respecto a los estándares de calidad para las evaluaciones no se permiten concesiones.

Los informes se publican en Internet; en el caso de las evaluaciones por encargo para comitentes externos, solo con su consentimiento.

## 2.5 Evaluaciones rigurosas de resultados y otros estudios evaluativos

El interés y la necesidad de una medición de resultados mediante estudios evaluativos (cuasi) experimentales, como la evaluación rigurosa de resultados (*Rigorous Impact Evaluation*), han aumentado en la GIZ. Por ejemplo, se pueden encargar si está previsto analizar el resultado de intervenciones innovadoras o de cuestiones especialmente relevantes desde el punto de vista político en el marco de proyectos, para, sobre esa base, decidir si —y, en su caso, en qué forma— resulta eficaz ampliar en escala dicha intervención.

Los estudios evaluativos en proyectos en curso generan conocimientos que servirán para la conducción y el aprendizaje. Al contrario que las evaluaciones por encargo descentralizadas, forman parte de la orden del proyecto. Como instrumento flexible, en los estudios evaluativos se acuerdan los objetivos de evaluación, el objeto de evaluación, el diseño y los métodos de evaluación, los criterios de evaluación y el proceso de evaluación en cada caso concreto y conforme a la necesidad cognitiva específica, sin perjuicio de los estándares de calidad para las evaluaciones. Por norma general, los estudios evaluativos no contienen ninguna calificación, y se financian de forma descentralizada. La comunicación al respecto se realiza *ad hoc*.

Gracias a su **flexibilidad**, así como a su proximidad a los usuarios y usuarias previstos de los resultados, los estudios evaluativos desempeñan un papel especial con vistas al aprendizaje y a la toma de decisiones basadas en la evidencia. Además, pueden fortalecer otros instrumentos del sistema de evaluación de la GIZ y de la gestión basada en resultados en su conjunto.

Si tuviera alguna pregunta de carácter general sobre estudios (cuasi) experimentales y otros estudios evaluativos, puede solicitar asesoramiento a la Unidad corporativa Evaluación. En el caso de los estudios evaluativos especialmente exigentes, los estudios como las evaluaciones rigurosas de resultados, así como las evaluaciones de proyectos innovadores o de importancia estratégica, la Unidad corporativa Evaluación

puede ofrecer un asesoramiento y acompañamiento más intensos, con el fin de hacer accesibles las experiencias a nivel de toda la empresa.

## **2.6 Evaluaciones de cofinanciaciones**

Las evaluaciones de cofinanciaciones valoran el proyecto cofinanciado o solo la parte cofinanciada del mismo. Estas pueden ser conducidas de forma **centralizada** por la Unidad corporativa Evaluación en forma de evaluaciones por encargo o en forma de evaluaciones centralizadas de proyectos. También pueden ser conducidas de forma **descentralizada** por unidades operativas en forma de evaluaciones por encargo o estudios evaluativos.

Los informes de las evaluaciones de cofinanciaciones en el marco de evaluaciones centralizadas de proyectos se publican en Internet. En el caso de la evaluación de cofinanciaciones en el marco de evaluaciones por encargo para comitentes externos, solo se publican previo consentimiento y, en el caso de los estudios evaluativos, solo *ad hoc*.



## Fuentes

### 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.



Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Domicilios de la Sociedad  
Bonn y Eschborn, Alemania

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](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)