

Unidad corporativa Evaluación | Evaluaciones centralizadas de proyectos

CONOCER LO QUE DA RESULTADO

El sistema de evaluación de la GIZ

**Evaluaciones centralizadas de proyectos en las operaciones
por cuenta del BMZ**

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 de la GIZ 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 de actividades de evaluación descentralizadas. La Unidad corporativa Evaluación tiene el mandato de generar resultados y recomendaciones basadas en la evidencia, vela por la transparencia de los resultados y fomenta su uso.

Autores y autoras:

Colaboradores y colaboradoras de la Unidad corporativa Evaluación, GIZ

Concepción, coordinación y gestión:

Claudia Kornahrens, GIZ, Unidad corporativa Evaluación,

Jefa de la sección Evaluaciones centralizadas de proyectos

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

I www.giz.de/evaluierung

I www.giz.de/knowning-what-works

www.youtube.com/user/GIZonlineTV

https://twitter.com/giz_gmbh

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

Diseño:

now [nau], kommunikative & visuelle Gestaltung,
Fráncfort

DITHO Design GmbH, Colonia

Bonn, 2022

Índice

Introducción.....	4
1 Funciones.....	6
1.1 Transparencia y rendición de cuentas.....	6
1.2 Respaldo a decisiones basadas en la evidencia	7
1.3 Contribución a la gestión del conocimiento y al aprendizaje organizacional.....	8
2 Definición de la cartera de evaluación	8
2.1 Muestra aleatoria representativa.....	8
2.2 Selección basada en criterios	10
3 Concepción y realización.....	11
3.1 Criterios de evaluación.....	11
3.2 Valoración y calificación.....	14
3.3 Requisitos de calidad	15
3.4 Aseguramiento de la calidad	17
3.5 Métodos y diseño de evaluación	18
4 Uso de los conocimientos adquiridos.....	20
4.1 Nivel de proyecto	20
4.2 A nivel de todos los proyectos.....	21
5 Proceso y responsabilidades.....	22
5.1 Participantes y sus roles.....	22
5.2 Sinopsis del proceso	24
5.3 Descripción del proceso	25

Introducción

Esta guía ofrece una visión de conjunto del sistema de evaluaciones centralizadas de proyectos de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH y del diseño del proceso general. Se dirige a los actores involucrados que son responsables de la realización de las evaluaciones o hacen un acompañamiento de las mismas, aportan sus propios intereses cognitivos y, finalmente, tienen interés en los resultados de la evaluación y hacen uso de ellos. Se trata especialmente de los equipos de proyecto cuyos proyectos son objeto de evaluación, los evaluadores y evaluadoras independientes, las organizaciones contraparte en la implementación de los proyectos, los comitentes de los proyectos (divisiones del BMZ), así como los departamentos de la GIZ.

Sistema de evaluación de la GIZ

Las evaluaciones de la GIZ son un importante componente en el marco de las aspiraciones por alcanzar la mayor eficacia posible en nuestro trabajo. 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.

La GIZ persigue un enfoque de evaluación basado en resultados y orientado al uso. Para la GIZ, la gestión basada en resultados significa que no medimos el éxito de nuestro trabajo solamente por el cumplimiento de actividades y prestaciones realizadas, sino sobre todo por los cambios que origina nuestro trabajo. La orientación a la utilización significa que se espera que los conocimientos adquiridos y las recomendaciones obtenidas mediante la evaluación generen un valor añadido para los y las responsables de la toma de decisiones en nuestras organizaciones contraparte, para nuestros comitentes, y en nuestra propia organización.

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, en términos organizativos, actúa de forma separada de la actividad operativa; por otra parte, su ejecución se encomienda a equipos de evaluadores y evaluadoras externos. La Unidad corporativa Evaluación tiene el mandato de generar resultados y recomendaciones basados en la evidencia, comprobar los resultados de manera plausible e incrementar la transparencia de los resultados.

El marco de referencia de las evaluaciones de la GIZ lo determinan, por norma general, los comitentes correspondientes. En el caso de la cooperación para el desarrollo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania son las pautas vinculantes del BMZ “**Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit**” (Evaluación de la cooperación para el desarrollo). Constituyen otros marcos de referencia los requisitos del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) “**Evaluación de los programas de desarrollo**” y 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), así como la **Agenda 2030** con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), acordada en septiembre de 2015 por los Jefes de Estado y de Gobierno.

Evaluaciones centralizadas de proyectos	Evaluaciones estratégicas empresariales	Análisis transversales
en operaciones por cuenta del BMZ <ul style="list-style-type: none"> 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	por encargo del Consejo de Administración sobre temas relativos a <ul style="list-style-type: none"> la realización de prestaciones y al desarrollo de la empresa Conducción a cargo de la Unidad corporativa Evaluación Publicación de los informes	de productos de evaluación <ul style="list-style-type: none"> 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	Evaluaciones de cofinanciaciones	Evaluaciones rigurosas de resultados y otros estudios evaluativos
para comitentes externos e internos <ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> para necesidades cognitivas específicas en el transcurso de la implementación flexibilidad en cuanto a objeto, criterios, proceso y métodos de evaluación sin calificación Conducción a cargo de unidades operativas Comunicación <i>ad hoc</i> de los resultados obtenidos

Figura 1: El sistema de evaluación de la GIZ

Presentación de informes, seguimiento y evaluación en las operaciones por cuenta del BMZ

Con arreglo a los acuerdos de procedimiento con el BMZ, la GIZ dispone de los siguientes instrumentos y mecanismos en el procedimiento de adjudicación de órdenes:

- apreciación breve y examen de medidas nuevas y de continuación,
- seguimiento y presentación de informes a nivel de programa,
- presentación de informes anuales a nivel de módulo,
- seguimiento continuado basado en resultados a nivel de módulo,
- estudios evaluativos descentralizados (para necesidades cognitivas específicas),
- evaluaciones centralizadas de proyectos (muestra aleatoria) y
- evaluaciones de programas (a partir de 2022).

En combinación, estos instrumentos forman un mecanismo de verificación completo mediante el cual se garantiza que se verifique continuada y meticulosamente la eficacia, la calidad de ejecución y la eficiencia económica de todos los módulos¹ de cooperación técnica encargados por el BMZ.

¹ Los módulos son las medidas concretas de la cooperación técnica que la GIZ lleva a cabo bajo su propia responsabilidad por encargo del BMZ. El módulo se encarga como medida completa. Sin embargo, en la cooperación técnica un módulo representa, por norma general, una fase de una intervención planificada para un período prolongado en el área prioritaria de que se trate. Los módulos, en su mayoría, forman parte de programas de orden superior. En este contexto, "proyecto" se utiliza como sinónimo y es el término general para todas las órdenes en las operaciones por cuenta del BMZ, como módulos de cooperación técnica, programas mundiales y sectoriales, proyectos de convención, proyectos de cooperación internacional con regiones para el desarrollo sostenible, iniciativas especiales, etc.

Con arreglo a las pautas vigentes del BMZ “**Leitlinien für die bilaterale Finanzielle und Technische Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern der deutschen Entwicklungszusammenarbeit**“ (Pautas para la cooperación financiera y técnica bilateral con los socios de cooperación de la cooperación alemana para el desarrollo), la GIZ tiene la obligación de evaluar bajo su propia responsabilidad una muestra aleatoria relevante de medidas de desarrollo finalizadas y, dado el caso, en curso, con el fin de evaluar la eficacia sostenible en materia de política de desarrollo de las medidas de desarrollo.

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. Por consiguiente, observan tanto las pautas del BMZ “**Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit**” (Evaluación de la cooperación para el desarrollo) como los requisitos en cuanto a controles del éxito a tenor del artículo 7 de la Ley presupuestaria federal alemana (control sistemático y comprensible de la consecución de objetivos, de los resultados y de la eficiencia económica). Asimismo, siguen los principios fundamentales citados en las pautas de evaluación del BMZ: utilidad, credibilidad, independencia, colaboración en pie de igualdad, así como estándares éticos, teniendo en cuenta los principios de derechos humanos.

De forma complementaria, existen estudios evaluativos descentralizados para atender a necesidades cognitivas específicas. Esos se llevan a cabo durante la implementación y presentan una mayor flexibilidad en cuanto al objeto, los criterios, el proceso y los métodos de evaluación. Los inician y conducen las unidades operativas de la GIZ.

A partir de 2022 se evalúan también programas de cooperación para el desarrollo. Los programas de cooperación para el desarrollo agrupan módulos y constituyen para el BMZ el instrumento operativo de conducción de la cooperación alemana para el desarrollo. Son el marco en el que se encargan los proyectos de cooperación técnica y de cooperación financiera de los que se espera que desplieguen resultados comunes en el área prioritaria del país de cooperación.

1 Funciones

Con las evaluaciones centralizadas de proyectos, la GIZ registra regular y sistemáticamente los resultados, la eficiencia económica y la sostenibilidad de los proyectos que implementa junto con organizaciones contraparte por encargo del BMZ. En las operaciones por cuenta del BMZ, las evaluaciones centralizadas de proyectos tienen por objeto proyectos que la GIZ ejecuta por encargo del BMZ, ya sea para apoyar proyectos de cambio de las organizaciones contraparte o para abordar cuestiones sectoriales y mundiales.

Por norma general, se espera que las evaluaciones de los proyectos que la GIZ ejecuta por encargo del BMZ cumplan tres funciones básicas: transparencia y rendición de cuentas, respaldo a decisiones basadas en la evidencia, así como contribución a la gestión del conocimiento y al aprendizaje organizacional. De ahí que la GIZ estructure la planificación, la realización y la utilización de evaluaciones de modo que se optimice la contribución del proceso de evaluación y de los resultados de la evaluación a estas tres funciones básicas.

1.1 Transparencia y rendición de cuentas

La independencia a la hora de generar los resultados de evaluación es un requisito necesario para garantizar la credibilidad. Las evaluaciones son realizadas por evaluadores y evaluadoras externos y conducidas por la

Unidad corporativa Evaluación, una unidad independiente de la GIZ, conforme a estándares de calidad unitarios y vinculantes. Los informes reflejan única y exclusivamente la opinión y valoración de los evaluadores y evaluadoras externos. Sin embargo, debe estar garantizada la comprensibilidad del análisis, de las conclusiones y de la valoración, la cual será comprobada por la Unidad corporativa Evaluación.

En aras de la transparencia y la rendición de cuentas, la gestión de evaluaciones de la GIZ se asegura de que los informes de evaluación sean enviados al BMZ (el comitente) y se pongan en conocimiento de los socios de cooperación y del público en general. Para tal fin, se ponen a disposición en Internet, en la dirección www.giz.de/knowning-what-works, en el idioma de comunicación pertinente en cada caso (inglés, francés, español o alemán). Además, se elaboran y publican por defecto un resumen de siete páginas (*seven pager*) de los resultados y recomendaciones más importantes a modo de informe breve, así como un *one pager* con el título "Auf einen Blick" (De un vistazo). De estos últimos está siempre disponible también la traducción al alemán.

Por norma general, se publican todos los informes de evaluación, a no ser que haya razones de peso que lo desaconsejen en casos particulares. En concertación con el BMZ, la GIZ solo renunciará a la publicación del informe de evaluación de un proyecto en los siguientes casos:

- La publicación vulnera los derechos de terceros.
- No se puede garantizar la anonimización de los datos personales.
- El informe contiene secretos empresariales o comerciales.
- La publicación puede perjudicar a negociaciones nacionales e internacionales en curso o afectar a la política exterior o de seguridad.

Preferentemente, se publican los informes íntegros en aras de la transparencia. 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 publica al menos un resumen con alto valor informativo (informe breve) en alemán que elabora o autoriza el equipo de evaluación bajo su responsabilidad. Los informes completos se facilitarán previa solicitud.

1.2 Respaldo a decisiones basadas en la evidencia

Se espera que las evaluaciones centralizadas de proyectos respalden decisiones basadas en la evidencia en los tres niveles siguientes:

- conducción de proyectos de continuación (nivel de proyecto) y desarrollo ulterior de la cartera,
- orientación e implementación de las reformas políticas y administrativas respaldadas en las organizaciones contraparte (nivel de contrapartes), y
- orientación básica de la política en el área de intervención (nivel del BMZ como comitente).

Para aumentar la utilidad en estos tres niveles, la gestión de evaluaciones y los y las responsables de proyecto de la GIZ se aseguran de que

- los y las responsables de la toma de decisiones en las divisiones competentes del BMZ, en las organizaciones contraparte y en los proyectos puedan aportar su interés cognitivo específico durante la planificación de una evaluación,
- los conocimientos generados en las evaluaciones de proyecto y las recomendaciones basadas en ellos sean relevantes en la medida de lo posible en los tres niveles y apoyen la reflexión estratégica de todos los grupos de interés,
- durante las evaluaciones de proyecto exista una estrecha interacción entre los evaluadores y evaluadoras,

los expertos y expertas y los y las responsables de la toma de decisiones.

1.3 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 en la GIZ. Por ese motivo, se fundamenta en una gestión del conocimiento basada en la comunidad, es decir, la labor orientada en la comunidad y el 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, orientado a 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.

2 Definición de la cartera de evaluación

Los proyectos encargados por el BMZ con un volumen de más de 3 000 000 EUR conforman la población estadística de los proyectos evaluables. Se incluyen todos los títulos presupuestarios, es decir, el llamado título presupuestario principal de la cooperación técnica bilateral (2301 896 03), los llamados títulos pequeños (protección climática y medioambiental, cooperaciones de desarrollo con el sector privado, investigación agrícola, estrategia sobre el hidrógeno, comercio exterior), el título manejo de crisis, reconstrucción, infraestructura en el contexto de crisis (KWI, por sus siglas en alemán), así como las iniciativas especiales Un mundo sin hambre, Estabilización y desarrollo en el norte de África y Oriente Próximo (MENA), Desplazamiento forzado, así como Formación y empleo. En el caso de las cofinanciaciones, el valor mínimo de la orden de 3 000 000 EUR se refiere a la cuota del BMZ.

2.1 Muestra aleatoria representativa

En el sistema de evaluaciones centralizadas de proyectos, la GIZ trabaja con una muestra aleatoria representativa acordada con el BMZ. A partir de una población estadística que debe determinarse anualmente —todos los proyectos financiados por el BMZ con un volumen de más de 3 000 000 EUR que finalizan al año siguiente— se obtiene una muestra aleatoria de aproximadamente el 40 %. A efectos de claridad presupuestaria, la muestra aleatoria debe obtenerse por separado para cada título presupuestario. En el título de cooperación técnica principal se estratifica además de forma proporcional según los departamentos operativos de la

GIZ:

- Departamento África;
- Departamento Programas sectoriales y mundiales (GloBe);
- Departamento Asia, América Latina, Caribe, subdividido en dos estratos: Asia y Pacífico, así como América Latina y Caribe, y
- Departamento Europa, Mediterráneo, Asia Central, subdividido en dos estratos: Europa, Cáucaso y Asia Central, así como Oriente Próximo y el Magreb.

El volumen de estas muestras aleatorias estratificadas de aproximadamente el 40 % permite emitir juicios representativos desde un punto de vista estadístico sobre la tasa de éxito de todos los proyectos finalizados en un período de dos años. La tasa de éxito describe el porcentaje de proyectos con una valoración global de 1, 2 o 3 (“exitoso”) sobre una escala de 6. En la estimación de la tasa de éxito se indica también el llamado intervalo de confianza (exactitud de la estimación).

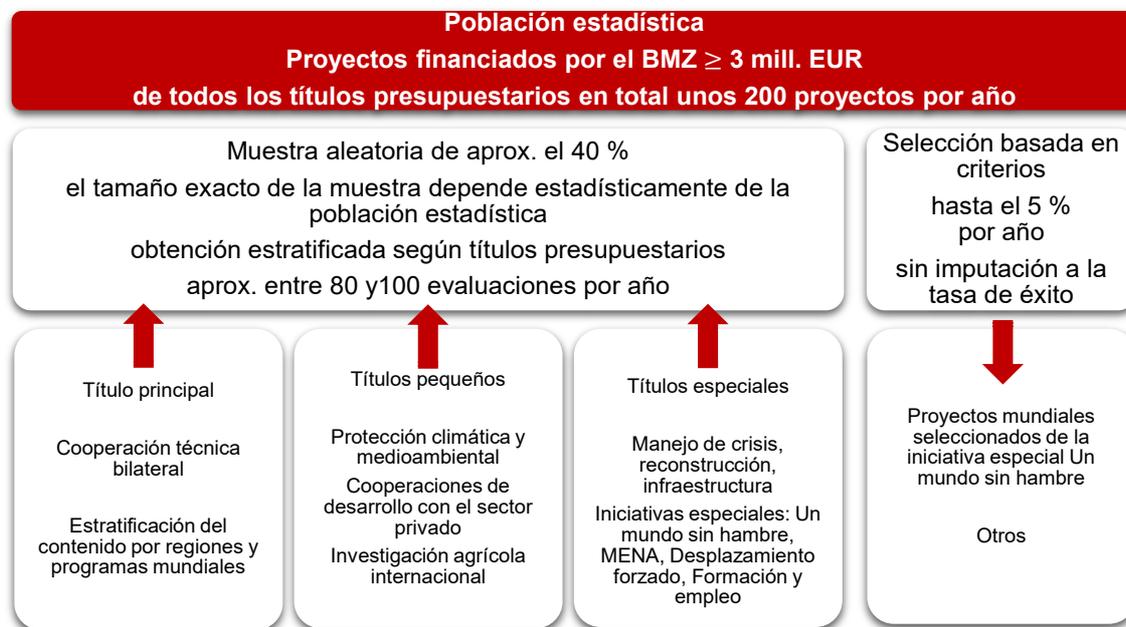


Figura 2: Composición de la cartera de evaluación

Se evalúan todos los proyectos seleccionados en el marco de la obtención de las muestras aleatorias. Con el fin de respetar la solidez de la muestra aleatoria y la representatividad estadística, solamente se realizan cambios en la muestra aleatoria, en concertación con el BMZ, en caso de existir motivos políticos de peso (por ejemplo, si se suspende la cooperación con un país de cooperación) o si otra entidad ya ha planeado una evaluación comparable. De esta forma se pretenden evitar duplicaciones.

Si se han planeado evaluaciones paralelas —por ejemplo, en el marco de financiaciones combinadas—, los proyectos informan a la Unidad corporativa Evaluación. Esta verifica, caso por caso, si una de las dos evaluaciones puede sustituir a la otra y se basa para ello en los criterios siguientes: análisis del porcentaje financiado por el BMZ como objeto de evaluación, aplicación de los criterios del CAD de la OCDE, existencia de un sistema de valoración, proximidad temporal de las dos evaluaciones previstas, calidad metodológica mínima, así como independencia de la evaluación conforme a los estándares del BMZ.

Momento y marco temporal de las evaluaciones

El análisis y la valoración se centran siempre en el proyecto —con su período de ejecución— seleccionado en la muestra aleatoria. Los motivos para esta clara asignación se justifican, por un lado, por la legislación de precios (asignación de costos de conformidad con su origen) y, por el otro, por la imputabilidad a la tasa de éxito de la muestra aleatoria.

Se espera que las evaluaciones centralizadas de proyectos registren resultados y, por este motivo, estas se llevan a cabo en calidad de evaluaciones finales. Se realizan hacia el final del período de ejecución, en la mayoría de los casos de tres años. Si el período de ejecución del proyecto se prolonga por hasta un año, el momento de la evaluación se retrasará en consonancia. Si el período de ejecución conforme a la orden original se prolonga por más de un año, el momento de la evaluación se mantiene en la fecha inicialmente prevista de finalización del proyecto trienal. Por lo tanto, en ese supuesto la evaluación cumple al mismo tiempo la función de una evaluación intermedia cuyos hallazgos pueden utilizarse directamente para la conducción del proyecto aún en curso y, en su caso, para la planificación de un proyecto de continuación.

En virtud de una declaración del Tribunal Federal de Cuentas alemán, está permitido informar a los y las responsables de proyecto en una fecha lo más tardía posible, es decir, en concreto solo algunos meses antes del inicio de la evaluación, de que su proyecto ha sido seleccionado en un muestreo aleatorio.

Si, durante su período de ejecución, los proyectos tuviesen necesidad de disponer de evidencias para la conducción del proyecto o para la preparación de un proyecto de continuación, podrán realizar en cualquier momento, bajo su propia responsabilidad, estudios evaluativos en el sentido de una evaluación intermedia.

Financiamiento de las evaluaciones

Para el financiamiento de las evaluaciones en el título presupuestario de la cooperación técnica bilateral (2301 896 03), se ha creado un procedimiento de contribución en el que participan todos los proyectos que forman parte de la población estadística definida más arriba para ese título presupuestario. Durante su período de ejecución, todos los proyectos aportan una vez una cuota a un fondo común, con cargo al cual se financian todas las evaluaciones. En los demás títulos presupuestarios, los costos de evaluación son financiados directamente por los proyectos evaluados, ya que en estos títulos el número de proyectos incluidos es demasiado bajo como para implementar un sistema de reparto de costos.

2.2 Selección basada en criterios

La cartera de evaluaciones centralizadas de proyectos se completa con evaluaciones de proyectos propuestas debido a su especial relevancia estratégica, política o, incluso, metodológica. Las propuestas pueden venir del BMZ, el principal comitente, o de unidades de organización de la GIZ, incluida la Unidad corporativa Evaluación. En este caso no se aplica el límite mínimo de 3 000 000 EUR. Los contenidos de proyectos financiados por el BMZ se seleccionan con arreglo a los siguientes criterios:

- importancia estratégica del proyecto;
- atención política, relevancia del uso de los resultados de evaluación;
- potencial del proyecto para una amplia replicación;
- potencial de riesgo; y
- potencial innovador del proyecto.

La selección basada en criterios puede abarcar aproximadamente el 5 % de la población estadística de una cartera de evaluación.

Estas evaluaciones no pueden integrarse en el cálculo de los valores promedio con arreglo a los criterios del CAD de la OCDE, ya que la selección no es aleatoria, sino deliberada, y su integración provocaría una distorsión de los valores promedio y de las tasas de éxito.

3 Concepción y realización

3.1 Criterios de evaluación

Las evaluaciones centralizadas de proyectos incluyen la retrospectiva crítico-analítica de los resultados y la implementación de un proyecto. Para ello, la GIZ se basa en los seis criterios de evaluación para la cooperación bilateral alemana para el desarrollo²: pertinencia, coherencia, eficacia, resultados superiores de política de desarrollo (*impact*), eficiencia y sostenibilidad. Constituyen la base conceptual para evaluar el éxito de medidas de la cooperación bilateral alemana para el desarrollo. Su aplicación es vinculante para todas las organizaciones ejecutoras. A partir de los seis criterios de evaluación, las preguntas evaluativas se clasifican según diferentes dimensiones de valoración.

Pertinencia: ¿Hace la medida lo correcto?

El criterio de la pertinencia se enfoca en la concepción de la medida. Hace referencia al grado de coincidencia entre los objetivos y la concepción de la medida y las necesidades (mundiales, específicas de países e instituciones), las agendas políticas y las prioridades de los individuos, grupos, organizaciones y organizaciones contraparte de política de desarrollo involucrados y afectados. Asimismo, se examina la capacidad de adaptación conceptual de la medida en relación con los cambios que se vayan produciendo a lo largo del tiempo. El criterio de la pertinencia se valora siempre tanto desde el punto de vista actual como teniendo en cuenta el momento de la concepción.

Coherencia: ¿Hasta qué punto es adecuada la medida?

El criterio de la coherencia hace referencia a la adecuación de la medida en el contexto de las normas y estándares internacionales, así como de otras medidas en un país, un sector o una institución. La coherencia interna hace referencia a la división del trabajo y las sinergias de las medidas con otras medidas de la cooperación alemana para el desarrollo, así como el grado de cumplimiento de la medida respecto a normas y estándares internacionales a las que se adhiere la cooperación alemana para el desarrollo. La coherencia externa se refiere a la complementariedad y la labor de coordinación de la medida en interacción con las organizaciones contraparte, otras organizaciones donantes, así como organizaciones internacionales. El criterio de la coherencia se refiere tanto a la concepción como a los resultados de la medida.

Eficacia: ¿Alcanza la medida sus objetivos?

El criterio de la eficacia designa el grado en el que la medida ha alcanzado o previsiblemente alcanzará sus objetivos (a nivel de los resultados directos), incluidos, en su caso, diferentes resultados con diversos grupos involucrados y afectados. Gira en torno a la consecución de objetivos en el sentido de los resultados directos a corto y medio plazo, a la contribución concreta del proyecto a la consecución de los objetivos, a la calidad de la implementación, así como a posibles resultados positivos o negativos no intencionales.

² BMZ (2020): "Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Zusammenarbeit". Orientaciones del BMZ sobre cómo aplicar los criterios de evaluación del CAD de la OCDE en las evaluaciones de la cooperación bilateral alemana para el desarrollo, sin indicación de lugar: Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania, División GS22, Evaluación y estudios, Instituto alemán de evaluación de la cooperación para el desarrollo (DEVal), Instituto Alemán de Desarrollo (DIE).

Resultados de orden superior en materia de política de desarrollo (impacto): ¿Qué diferencia supone la medida?

Sobre la base de cambios constatables de orden superior en materia de política de desarrollo (a nivel de impactos), el criterio hace referencia al grado en que la medida ha generado o previsiblemente generará resultados significativos positivos o negativos, intencionales o no intencionales, a nivel superior (contribuciones a los cambios constatados), incluidos, en su caso, diferentes resultados entre los diversos actores involucrados y afectados. El criterio de la eficacia en materia de política de desarrollo se refiere a los resultados de la medida.

Eficiencia: ¿Cuán eficientemente se utilizan los recursos en términos económicos?

El criterio de la eficiencia describe hasta qué punto los resultados de la medida se alcanzan en forma económicamente eficiente y a su debido tiempo (relaciones entre nivel de insumos y productos, resultados directos e impactos). La dimensión de valoración de la eficiencia de la producción hace referencia a la adecuación de la relación entre insumo y producto. La dimensión de valoración de la eficiencia de asignación se refiere a la adecuación de la relación entre los insumos y los resultados alcanzados (objetivo del proyecto u objetivo de política de desarrollo; nivel de resultados directos e impactos) de la medida. El criterio de la eficiencia se refiere tanto a la concepción como a la implementación o los resultados de la medida.

Sostenibilidad: ¿Serán duraderos los resultados?

El criterio de sostenibilidad hace referencia a la perdurabilidad de los resultados (nivel de los resultados directos y del impacto) o a la previsibilidad de la perdurabilidad de los resultados —teniendo en cuenta los riesgos surgidos o previsibles— especialmente tras la finalización del fomento de la medida. Además, como base para la perdurabilidad de los resultados se analizan las capacidades de los actores involucrados y afectados y la contribución del proyecto al apoyo de capacidades sostenibles.

Resumen: ¿Qué contribuciones realiza la medida con respecto a la implementación de la Agenda 2030?

La observación sumaria de las contribuciones a la Agenda 2030 se lleva a cabo tomando como base los principios de una reclamación de validez universal, de responsabilidad común y rendición de cuentas, de la interacción del desarrollo económico, ecológico y social, así como de inclusividad. En este contexto, el resumen relaciona entre sí los resultados a partir de preguntas evaluativas de diferentes criterios de evaluación y contribuye a la obtención de hallazgos generales respecto de las contribuciones a la Agenda 2030.

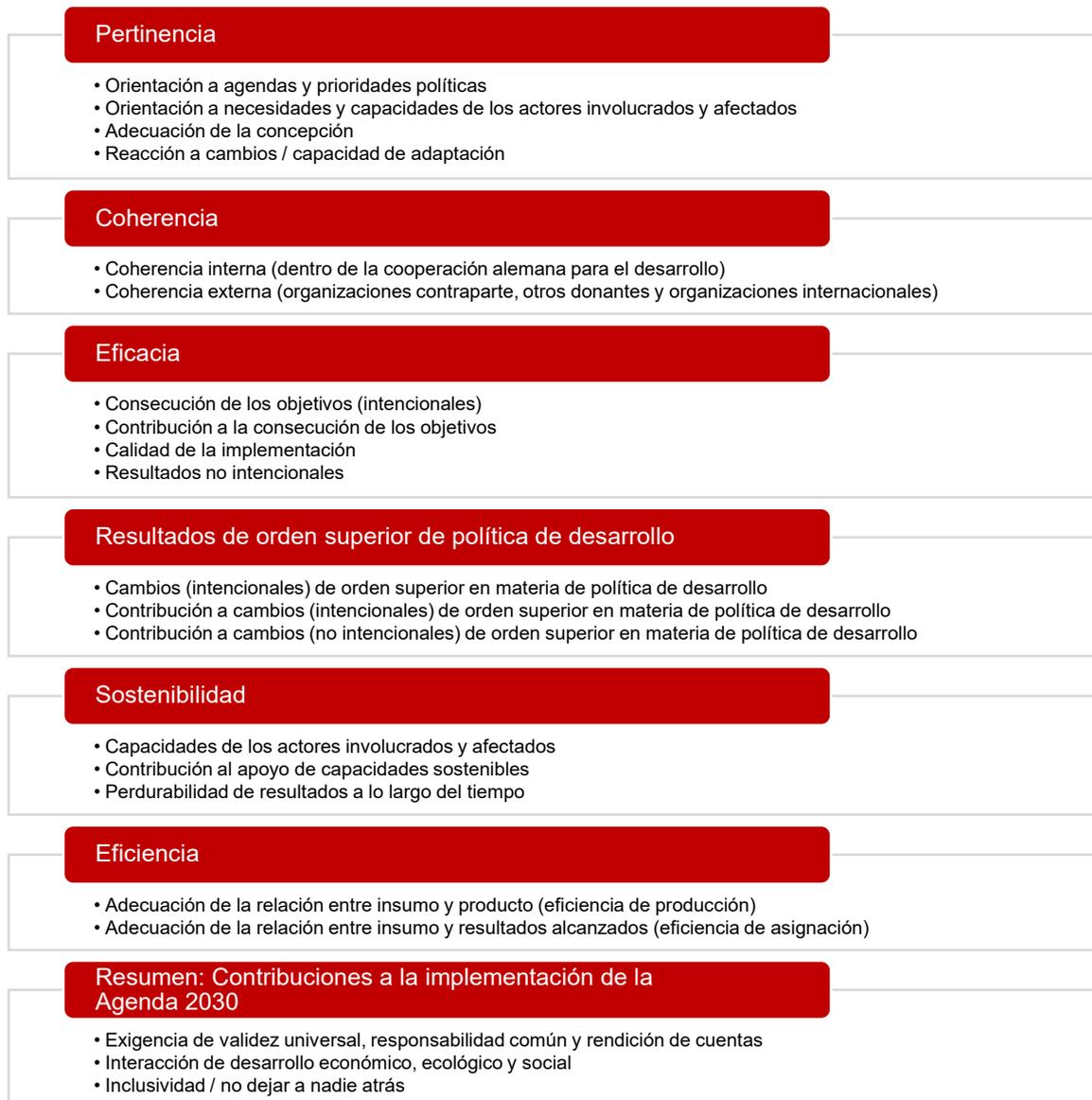


Figura 3: Dimensiones de evaluación en los criterios del CAD de la OCDE y dimensiones del capítulo sumario relativo a la Agenda 2030

Estos criterios y dimensiones se aplican a todos los tipos de proyectos de la GIZ, ya se trate de proyectos bilaterales, proyectos de ayuda de transición, programas regionales y mundiales o programas sectoriales, siempre y cuando contengan objetivos mensurables. Los criterios de evaluación a nivel de las preguntas de análisis pueden adaptarse a los diferentes tipos de proyectos. Por ejemplo, en proyectos de ayuda de transición, la sostenibilidad en el sentido de la perdurabilidad de los resultados se concibe y valora como interoperabilidad con las estructuras existentes.

En el caso de todos los proyectos en contextos frágiles y de conflicto se plantean preguntas adicionales sobre la sensibilidad al contexto y al conflicto, así como sobre aspectos en materia de derechos humanos, y se establecen relaciones con el “**Sistema de gestión de salvaguardas y género**” de la GIZ. Asimismo, se espera de los evaluadores y evaluadoras que lleven a cabo las evaluaciones de proyecto de forma sensible al contexto y al conflicto.

Aplicando una estrategia de orientación a la contraparte, así como siguiendo el principio de los derechos humanos de no discriminación e igualdad de oportunidades, se pretende, conforme a las pautas de evaluación

del BMZ, tener en cuenta al mismo tiempo de forma adecuada dos de los principios fundamentales de la Agenda 2030: “apropiación” y “no dejar a nadie atrás”.

Con el fin de incrementar la utilidad de la evaluación para todos los actores involucrados, en las primeras entrevistas al inicio de la evaluación (fase inicial), además de estas preguntas evaluativas estandarizadas, se recaban también los intereses cognitivos del proyecto, de las organizaciones contraparte y del BMZ en calidad de comitente. Dichos intereses pueden comprender aspectos específicos regionales o temáticos desde la perspectiva de los grupos de interés. Se integran en el informe inicial (informe intermedio sobre diseño y metodología) y en caso de que se incorporen a la evaluación se complementan de la forma correspondiente en el catálogo de preguntas.

En las evaluaciones centralizadas de proyectos se valora el proyecto seleccionado en la muestra aleatoria. Sin embargo, en todos los proyectos que se basan en proyectos antecesores, también se deben registrar los posibles resultados a largo plazo de dichos antecesores en un historial, con vistas a asegurar experiencias de aprendizaje importantes. En este sentido, se trata especialmente de las cuestiones siguientes: ¿qué resultados de los proyectos antecesores aún siguen perdurando actualmente?, o ¿qué experiencias del pasado se han integrado en el proyecto actual (sostenibilidad del proyecto antecesor)?, y ¿qué resultados de orden superior se han desarrollado a lo largo del tiempo (impacto del proyecto antecesor)?

3.2 Valoración y calificación

Las evaluaciones centralizadas de proyectos son llevadas a cabo por evaluadores y evaluadoras externos por encargo de la Unidad corporativa Evaluación de la GIZ. Los informes de evaluación reflejan única y exclusivamente su opinión y valoración. En cuanto a la integración de los actores involucrados (proyecto, organizaciones contraparte, BMZ) en el debate sobre el borrador del informe no se trata de concertarse en el sentido de una autorización, sino de la posibilidad de verificar la corrección del contenido de la representación y la comprensibilidad de la valoración. Los evaluadores y evaluadoras deben garantizar la corrección del contenido y la comprensibilidad de la valoración, pero gozan de independencia para decidir si incluyen o no en el informe los comentarios de los actores involucrados.

Tanto las dimensiones de evaluación de los criterios del CAD de la OCDE como la determinación de la valoración global mediante un sistema de puntos aumentan la transparencia de las evaluaciones y permiten, además, una mejor comparabilidad más allá de cada proyecto individual.

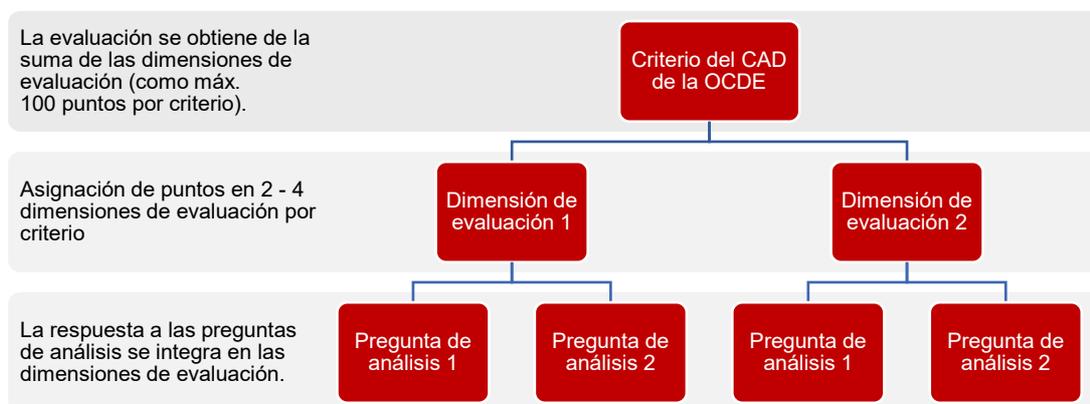


Figura 4: Niveles de valoración

El sistema de valoración prevé una adjudicación de hasta 100 puntos por criterio, que se suman directamente de las valoraciones individuales de las subdimensiones dentro del criterio. La valoración global del proyecto se basa en el promedio de los puntos asignados a cada uno de los criterios del CAD. El valor promedio de la valoración global se redondea conforme a las reglas matemáticas de redondeo. Todos los proyectos con la valoración global de 1 a 3 se definen como “exitosos”, mientras que una valoración global de 4 o peor conlleva una valoración de “no exitoso”. Según las pautas del BMZ, si un proyecto obtiene en uno de los tres criterios de eficacia, impacto o sostenibilidad el nivel de valoración 4, es decir, menos de 67 puntos, no se puede considerar en general como exitoso (los llamados criterios de eliminación).

Escala de 100 puntos	Escala de 6 niveles (valoración)
92–100	Nivel 1: muy exitoso
81-91	Nivel 2: exitoso
67-80	Nivel 3: moderadamente exitoso
50-66	Nivel 4: más bien sin éxito
30-49	Nivel 5: mayormente sin éxito
0-29	Nivel 6: sin ningún éxito

Figura 5: Escala de puntos y valoración

3.3 Requisitos de calidad

Las evaluaciones centralizadas de proyectos siguen estándares de calidad internacionales y nacionales, como los que se recogen, en particular, 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), las pautas del BMZ “**Evaluación de la cooperación para el desarrollo**”, los “**Standards für Evaluation**” (Estándares de evaluación) de la Sociedad Alemana de Evaluación (Gesellschaft für Evaluation e.V., DeGEval), así como en el documento de base “El sistema de evaluación de la GIZ”. Se guían especialmente por los estándares relativos a utilidad, credibilidad e independencia.

Además de los requisitos básicos relativos a la calidad de los procesos y productos que se formulan con los estándares del DeGEval, en el caso de los estándares del CAD se trata de requisitos específicos en la cooperación para el desarrollo, es decir, por ejemplo, de un enfoque colaborativo y de desarrollo de capacidades en los países de cooperación.

Utilidad	Exactitud
<p>Identificación de los actores involucrados y afectados: Los actores involucrados en la evaluación o en relación con el objeto de evaluación, así como los actores afectados por la evaluación o el objeto de evaluación, deberían ser identificados previamente, a fin de que se puedan aclarar sus intereses y necesidades de información y tener en cuenta en la medida de lo posible en la elaboración de la evaluación.</p> <p>Clarificación de los fines de la evaluación: Debería estar claramente definido qué fines se persiguen con la evaluación, de modo que los actores involucrados y afectados se pronuncien al respecto y los evaluadores y evaluadoras puedan seguir una clara orden de trabajo.</p>	<p>Descripción del objeto de evaluación: Tanto el concepto del objeto de evaluación como su implementación deberían describirse y documentarse de forma precisa y exhaustiva.</p> <p>Análisis del contexto: El contexto del objeto de evaluación debería analizarse de forma suficientemente detallada y exhaustiva, además de tenerse en cuenta en la interpretación de resultados.</p>

<p>Competencia y credibilidad del evaluador o de la evaluadora: Quien lleva a cabo evaluaciones debería tener la competencia técnica y metodológica necesaria para que la evaluación y sus resultados gocen de la máxima credibilidad y aceptación.</p> <p>Selección y alcance de la información: La selección y el alcance de la información registrada deberían permitir responder adecuadamente a las preguntas relativas al objeto de evaluación que se pretenden analizar y tener en cuenta las necesidades de información de los comitentes y de otros actores involucrados y afectados.</p> <p>Transparencia de los valores: Los valores de los actores involucrados y afectados, que se manifiestan en sus perspectivas y suposiciones e influyen en la evaluación e interpretación de sus resultados, deberían ser transparentes y documentarse a fin de poder clasificar mejor los resultados de evaluación.</p> <p>Compleción y claridad de la presentación de informes: Los informes de evaluación deberían facilitar toda la información esencial y ser comprensibles para sus destinatarios y destinatarias.</p>	<p>Descripción de las finalidades y los procedimientos: Las finalidades, las preguntas y los procedimientos de la evaluación, incluidos los métodos utilizados, deberían documentarse y describirse de forma tan precisa que puedan ser comprendidos y valorados.</p> <p>Indicación de las fuentes de información: Las fuentes de información utilizadas en el marco de una evaluación deberían documentarse con suficiente precisión para que se puedan estimar la fiabilidad y la idoneidad de la información.</p> <p>Información válida y fiable: Los procedimientos de recopilación de datos y las fuentes de datos deberían elegirse de modo que la fiabilidad de los datos obtenidos y su validez para responder a las preguntas evaluativas estén garantizadas según criterios técnicos. Los criterios técnicos deberían basarse en los criterios de calidad de la investigación empírica.</p> <p>Comprobación sistemática de errores: La información recopilada, sistematizada, analizada y presentada en una evaluación debería comprobarse sistemáticamente para detectar errores.</p>
<p>Equidad</p>	<p>Análisis adecuado de la información cualitativa y cuantitativa: La información cualitativa y cuantitativa de una evaluación debería analizarse adecuada y sistemáticamente según criterios técnicos a fin de poder responder a las preguntas evaluativas.</p>
<p>Acuerdos formales: Los derechos y obligaciones de las partes involucradas en una evaluación (qué, cómo, por quién, cuándo está previsto y permitido que se haga) deberían hacerse constar por escrito.</p> <p>Protección de derechos individuales: Las evaluaciones se deberían planificar y llevar a cabo de tal forma que estén garantizados los derechos, la seguridad y la dignidad de las personas involucradas en una evaluación.</p> <p>Análisis exhaustivo y justo: Las evaluaciones deberían analizar y representar de la forma más exhaustiva y justa posible las fortalezas y debilidades del objeto de evaluación.</p>	<p>Valoraciones y conclusiones fundadas: Las declaraciones valorativas formuladas en una evaluación deberían basarse en criterios y valores meta explícitos. Las conclusiones deberían fundamentarse explícitamente y sobre la base de los datos recopilados y analizados a fin de que puedan ser comprendidas y valoradas.</p> <p>Metaevaluación: Las metaevaluaciones evalúan evaluaciones. Para posibilitarlo, las evaluaciones deberían documentarse y archivarse de forma adecuada, y debería facilitarse el acceso a las mismas en la medida de lo posible.</p>
<p>Imparcialidad en la realización y presentación de informes: La evaluación debería tener en cuenta los diferentes puntos de vista de los actores involucrados y afectados en relación con el objeto y los resultados de la evaluación. En todo el proceso de evaluación, así como en los informes de evaluación, se debería poder reconocer la postura imparcial de los evaluadores y evaluadoras.</p> <p>Divulgación de los resultados e informes: Los resultados e informes de evaluación deberían hacerse accesibles en la medida de lo posible para todos los actores involucrados y afectados.</p>	<p>Ejecutabilidad</p> <p>Procedimientos adecuados: Los procedimientos de evaluación, incluidos los procedimientos para obtener la información necesaria, deberían elegirse de tal forma que, por una parte, la evaluación se lleve a cabo de forma profesional y conforme a los requisitos y, por otro, el esfuerzo que suponga para los actores involucrados y afectados sea proporcionado en relación con el beneficio perseguido con la evaluación.</p> <p>Procedimiento diplomático: Las evaluaciones se deberían planificar y llevar a cabo de modo que se pueda alcanzar el máximo grado de aceptación posible entre los diferentes actores involucrados y afectados en cuanto al procedimiento y a los resultados de la evaluación.</p> <p>Eficiencia de la evaluación: El esfuerzo que supone la evaluación debería ser proporcionado en relación con el beneficio que reporta.</p>

Figura 6: "Standards für Evaluation" (Estándares de evaluación) del DeGEval

Integración de las organizaciones contraparte y los grupos destinatarios

Un objetivo de calidad explícito de las evaluaciones centralizadas de proyectos consiste en diseñar el proceso de evaluación de la forma más participativa posible con el fin de fomentar la utilidad de los resultados. Esto es

aplicable en especial a la integración de las organizaciones contraparte y los grupos destinatarios en la evaluación, que debe fortalecerse activamente. La orientación a la contraparte se refleja en las diferentes fases de la evaluación de proyectos y en la gestión de evaluaciones. En la medida de lo posible, se debería involucrar a las organizaciones contraparte durante la fase inicial (aportación de sus intereses cognitivos), la realización (entrevistas y reflexión sobre los resultados) y el subsiguiente uso de los resultados de evaluación.

También se espera que, en las preguntas, los análisis, los resultados y las recomendaciones, se tengan en cuenta los grupos destinatarios y se los involucre. Cuando sea posible y resulte conveniente, se deberán llevar a cabo encuestas a grupos destinatarios o recopilaciones de datos basadas en grupos de referencia. Si los grupos destinatarios no están directamente disponibles, se puede entrevistar, por ejemplo, a representantes de organizaciones de la sociedad civil para integrar, al menos indirectamente, la perspectiva del grupo destinatario.

A fin de apoyar este objetivo, para cada evaluación se crea un equipo en el que estén representados un evaluador o una evaluadora del respectivo país o región. El evaluador o la evaluadora debe conocer el contexto del proyecto, pero, en aras de la independencia, no está permitido que haya participado directamente en la planificación y/o ejecución del proyecto a evaluar.

3.4 Aseguramiento de la calidad

En el caso de las evaluaciones centralizadas de proyectos, la Unidad corporativa Evaluación vela por el cumplimiento de los estándares de calidad mediante los siguientes instrumentos:

Clarificación de la orden

Una exhaustiva clarificación de la orden con los evaluadores y evaluadoras externos y los y las responsables del proyecto sienta las bases para el éxito de una evaluación. Aclara las expectativas de todos los actores involucrados en el proceso de evaluación, previene conflictos y fomenta la aceptación de los resultados de evaluación. Por ese motivo, los gestores y gestoras de evaluación deben velar por aclarar la orden de forma más clara y unívoca posible.

Pautas metodológicas y estructuras anotadas para la presentación de informes

Para la elaboración de los productos de evaluación —matriz de evaluación, informe inicial, informe de evaluación y formatos breves— existen instrucciones precisas en forma de estructuras anotadas para la presentación de informes y de estándares de publicación. Con ello se especifican el contenido, la estructura y la calidad esperada de los diferentes productos. En la matriz de evaluación están desglosados los criterios, las dimensiones y las preguntas evaluativas y se relacionan entre sí con vistas a la recopilación y la valoración de datos. Las estructuras anotadas para la presentación de informes establecen, además, los pasos metodológicos necesarios para la descripción, el análisis, la valoración y la derivación de conclusiones y recomendaciones.

Informe inicial

El informe inicial resume los conocimientos del proyecto a evaluar adquiridos a partir de análisis de documentos y primeras entrevistas en la fase inicial. Asimismo, especifica el diseño de evaluación y los métodos empíricos, teniendo en cuenta el interés cognitivo citado adicionalmente por, entre otros, los comitentes, las organizaciones contraparte y el equipo de proyecto, establece el enfoque y el alcance de la evaluación y realiza un análisis crítico de la calidad de las fuentes de información disponibles. Además, los evaluadores y evaluadoras desarrollan también en este marco los instrumentos para la recopilación de datos (por ejemplo, guías para entrevistas). Con vistas a realizar una evaluación exitosa que recoja todos los aspectos importantes del proyecto y las perspectivas de los grupos de interés con una buena calidad metodológica, es imprescindible generar un

informe inicial cuidadosamente elaborado. La concertación del informe inicial es un instrumento clave para asegurar la calidad en toda evaluación de un proyecto. Si un informe inicial no alcanza esta calidad mínima ni siquiera después de haber pasado por los procesos de revisión acordados contractualmente, se pone fin a la relación contractual con los evaluadores y evaluadoras.

Controles de calidad

La Unidad corporativa verifica tanto el informe inicial como el informe de evaluación siguiendo una matriz de calidad vinculante. La matriz se refiere a la calidad metodológica (la corrección del contenido de los borradores de los informes es comprobada por los y las responsables de la orden) y se deriva de los criterios de calidad de metaevaluaciones previas. Ambos informes deben obtener al menos 60 de un total de 100 puntos para que la Unidad corporativa pueda proceder a su recepción.

El cumplimiento de los estándares de calidad relativos a la ejecutabilidad y la equidad se comprueba y evalúa sistemáticamente durante la planificación y la realización de las evaluaciones mediante listas de verificación. Un sistema de seguimiento interno de la Unidad corporativa registra la utilidad y el uso de las evaluaciones.

Metaevaluación de la calidad

La calidad de las evaluaciones centralizadas de proyectos de la GIZ es comprobada por el Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo (Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit, DEval) en el marco de metaevaluaciones aleatorias. A continuación, el DEval publica los informes en la [base de datos de evaluación del DEval](#). Además, la propia GIZ puede encargar también metaevaluaciones para determinados fines, por ejemplo, para determinar la solidez de las evidencias de las evaluaciones para su uso en síntesis de evaluaciones.

Prerrequisito: Aseguramiento de la evaluabilidad por parte de los proyectos

Dado que la calidad de una evaluación también depende de la concepción y del seguimiento del proyecto, es de gran importancia asegurar la evaluabilidad en los proyectos. Esto incluye la existencia de un modelo de resultados con las correspondientes hipótesis de resultados, indicadores formulados conforme a los criterios SMART³, datos de base (datos de la recopilación de partida) y un sistema de seguimiento adecuado. Como complemento al seguimiento basado en indicadores, deberían proveerse los resultados del registro abierto de las perspectivas de las organizaciones contraparte y los grupos destinatarios, así como de otros actores relevantes, mediante métodos de recopilación cualitativos (KOMPASS).

3.5 Métodos y diseño de evaluación

Las evaluaciones deberán basarse en resultados comprensibles. A este respecto, es esencial la verificabilidad intersubjetiva y la exactitud de las apreciaciones. Se basan en recopilaciones y análisis de datos conforme a métodos reconocidos de la investigación social empírica. Los diseños y métodos aplicados deberían ser adecuados respecto al objetivo de una evaluación, a las preguntas de la investigación y al objeto y poder implementarse dentro del presupuesto. En este sentido ha demostrado su eficacia el uso integrado tanto de métodos cuantitativos como cualitativos. En cualquier caso, se garantizará una validación adecuada de los resultados, en particular, mediante una triangulación de métodos, revisión por pares de datos y fuentes de información y el uso del principio de control mutuo.

En las evaluaciones de resultados, que van cobrando cada vez más importancia, no solo se trata de identificar

³ SMART: acrónimo en inglés de "específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y de duración definida".

resultados. El principal desafío consiste en demostrar unívocamente una relación causal entre medidas y resultados (atribución) o aportar pruebas plausibles de la contribución de la medida al resultado. Para ello, es necesario poder delimitar la contribución del proyecto a evaluar respecto a otros factores de influencia (por ejemplo, agendas políticas públicas en el país de cooperación, proyectos de otros donantes). Con el fin de afrontar el desafío de una atribución de resultados, se requiere un procedimiento metodológico que sea comprensible, esté fundamentado en la teoría, y se considere riguroso. Para la GIZ no solo se adscriben a dicho procedimiento los diseños de evaluación experimentales y cuasi experimentales, sino todos aquellos enfoques de evaluación que se ocupen sistemáticamente de la asignación de resultados a medidas.⁴

Un elemento decisivo para la elección de un diseño de evaluación es su idoneidad respecto al objeto de evaluación específico y a las preguntas a abordar. Los proyectos de la GIZ se caracterizan por aplicar enfoques complejos de desarrollo de capacidades que alcanzan sus resultados en los proyectos bilaterales mediante la interacción a diferentes niveles (individuos, instituciones, sociedad). Otros proyectos tienen orientación regional o mundial e implementan medidas en diferentes países. Con el fin de registrar los resultados al finalizar un proyecto, entre otras cosas, para la rendición de cuentas, los enfoques (cuasi) experimentales por norma general no resultan adecuados, porque a) solo miden preguntas individuales específicas a lo largo del tiempo y b) en la mayoría de los contextos citados más arriba no se pueden formar grupos de control o de referencia conforme a los requisitos necesarios. Los enfoques (cuasi) experimentales ofrecen un gran valor añadido si, por ejemplo, se aplican en el contexto de la medición de resultados acompañante.

En las evaluaciones centralizadas de proyectos, la GIZ establece la aplicación de un enfoque basado en la teoría como estándar mínimo para una comprobación sólida de los resultados. A partir del modelo de resultados y del seguimiento basado en resultados de la GIZ, los indicadores formulados en la oferta y las hipótesis de resultados guardadas en el modelo de resultados se pueden utilizar como base para la valoración, y se puede comprobar su plausibilidad. En este sentido, el análisis de la contribución ha demostrado ser un diseño adecuado para registrar la contribución de un proyecto a los resultados alcanzados.⁵ No obstante, también pueden utilizarse otros enfoques basados en la teoría, como, por ejemplo, la evaluación realista o el rastreo de procesos. Los diseños de recopilación de datos (cuasi) experimentales pueden utilizarse de manera complementaria para aspectos específicos, siempre y cuando sea posible y resulte conveniente.

Además, el registro de los resultados no intencionales exige proceder de forma especial. Con este fin, se pueden aplicar, por ejemplo, enfoques como el método del cambio más significativo (*Most Significant Change*), la cosecha de alcances (*Outcome Harvesting*) o el registro abierto de perspectivas y opiniones de las organizaciones contraparte, los grupos destinatarios y otros grupos de actores relevantes mediante métodos cualitativos de recopilación de datos (KOMPASS).

Análisis de contribución

El objetivo de los análisis de contribución es reunir la evidencia empírica de si, y hasta qué punto, se le pueden atribuir a un proyecto contribuciones a los cambios observados. Con ello se espera responder a las correspondientes preguntas sobre la contribución del proyecto en los capítulos relativos a eficacia y a los resultados de orden superior (impacto). Además, se espera que los análisis incrementen el entendimiento y el conocimiento respecto a lo que funciona y por qué razón algo no funciona. Los análisis de contribución en las evaluaciones centralizadas de proyectos constan de los siguientes elementos:

- Un modelo de resultados que visualiza las rutas desde los insumos hasta los resultados deseados, pasando por las actividades y productos, así como las expectativas relativas a las relaciones causa-resultado del proyecto.

⁴ Befani, Barbara (2020): *Choosing Appropriate Evaluation Methods. A Tool for Assessment & Selection* (versión 2), sin indicación de lugar: Centre for the Evaluation of Complexity Across the Nexus (cecan).

⁵ Véase John Mayne 2001, 2008, 2012.

- Una lógica de resultados subyacente al modelo de resultados (teoría del cambio), con hipótesis de resultados completamente formuladas, que cabe examinar y valorar en la evaluación.
- El llamado historial de contribución, en el que se comprueban de manera iterativa determinadas hipótesis centrales, es decir, se reúnen evidencias comprensibles y sólidas para demostrar la contribución del proyecto a los cambios observados. Para ello, deben analizarse también enfoques de explicación alternativos (por ejemplo, factores contextuales o medidas de terceros).
- Una tabla de evidencias en la que se recogen pruebas de las diferentes hipótesis de resultados y la confirmación o el grado de confirmación o la refutación de las hipótesis.

Análisis de eficiencia

Para valorar la eficiencia, en las evaluaciones centralizadas de proyectos se utilizan relaciones costo-producto y se valoran sobre la base del enfoque *follow the money* (seguir el dinero)⁶. Esto, a diferencia de procedimientos anteriores puramente descriptivos y de estimaciones subjetivas, permite realizar un análisis de eficiencia basado en cifras y datos. El objetivo del enfoque es crear una base de los datos para el análisis y la valoración mediante una observación de insumos y productos e identificar potenciales de mejora.

El análisis sigue tanto el principio del mínimo (principio de economía), así como el principio del máximo (maximización de los resultados). En esencia, tiene por objeto la pregunta de si los productos o el resultado directo se hubieran podido maximizar con el mismo uso de recursos o, al revés, si los productos o el resultado directo alcanzados se hubieran podido alcanzar con menos recursos. Estos dos puntos de vista ponen de manifiesto dos caras de la misma moneda. El análisis se centra, por tanto, en un debate sobre enfoques alternativos, así como en una consecución de resultados que en su conjunto sea eficiente.

4 Uso de los conocimientos adquiridos

El Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo (DEval) diferencia entre utilidad, uso y beneficio de las evaluaciones,⁷ en lo que también se basa la GIZ:

- La utilidad se entiende como el potencial de uso y puede comprender diferentes aspectos de una evaluación, entre otros, la realización de la evaluación a su debido tiempo, el involucramiento de grupos de interés, así como la formulación, la divulgación y la provisión de los resultados y recomendaciones.
- El uso se define como la reacción directa a los contenidos de la evaluación (una vez concluida la evaluación), por ejemplo, el análisis de las recomendaciones de la evaluación.
- El beneficio describe la ventaja efectiva que se genera mediante una evaluación, por ejemplo, gracias a la mejora concreta de determinadas medidas de proyecto a partir de las recomendaciones de una evaluación. Además, una evaluación también puede generar un beneficio para otros actores involucrados y afectados (por ejemplo, la comunidad mundial científica y de evaluación).

4.1 Nivel de proyecto

Independientemente del momento en que se concluye el informe final, en el transcurso del proceso de realización de una evaluación centralizada de proyectos se pueden obtener en una fase temprana informaciones importantes para la toma de decisiones. Por ejemplo, los evaluadores y evaluadoras comprueban ya en la fase

⁶ BMZ (2011): *Tools and Methods for Evaluating the Efficiency of Development Interventions*. BMZ Evaluation Division: Evaluation Working Papers.

⁷ DEval (2021): "Metaevaluierung von (Projekt-)Evaluierungen in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit", informe inicial, Bonn: Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit gGmbH (no publicado).

inicial la plausibilidad de la lógica de resultados y la calidad de los indicadores. En particular, un taller de reflexión y, en su caso, de reconstrucción del modelo de resultados que se celebre como medida estándar al inicio de la evaluación ofrece al equipo de proyecto y a las organizaciones contraparte espacio para aprender durante el proceso. En el caso de las evaluaciones finales, a menudo ya se está llevando a cabo una medida de continuación en el momento de realizarse la evaluación. Los conocimientos adquiridos mediante la evaluación en curso se pueden entonces utilizar directamente para la conducción de la medida de continuación, así como para la eventual planificación de otro módulo de continuación.

Los conocimientos adquiridos mediante las evaluaciones de proyectos se sistematizan y utilizan de tal modo que permitan el aprendizaje en el proyecto, en las organizaciones contraparte, en la GIZ y en el BMZ, por ejemplo, en el marco de

- rondas de reflexión con las organizaciones contraparte: se espera que un intercambio sobre los resultados de la evaluación fomente la aportación de experiencias relevantes en procesos decisorios propios de las contrapartes.
- rondas de reflexión con el BMZ como comitente: los resultados y recomendaciones del informe de evaluación en lo referente a la necesidad de actuación para el proyecto y el ámbito de intervención, así como respecto a las experiencias de aprendizaje en materia de política de desarrollo, se debaten con la división del BMZ encargada del proyecto y, en su caso, la correspondiente división sectorial, así como la división Evaluación.

Finalmente, los resultados se integran en la planificación de nuevos proyectos. Al elaborar propuestas de módulos para el BMZ se deben tener en cuenta y presentar de forma vinculante las evidencias derivadas de las evaluaciones.

4.2 A nivel de todos los proyectos

Los resultados de todas las evaluaciones centralizadas de proyectos se integran en la gestión del conocimiento a nivel de toda la empresa. Con el fin de fomentar también el uso de los resultados de evaluación por encima del nivel de los proyectos individuales, la GIZ aplica los siguientes instrumentos:

- rondas de reflexión a nivel técnico: los resultados de las evaluaciones se debaten y valoran —en particular, atendiendo a preguntas de índole general— en 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).
- eventos de diálogo e información, tanto internos de la GIZ como públicos: ofrecen la posibilidad de intercambiar de forma interdisciplinaria puntos de vista sobre resultados de evaluación. No se dirigen solo a los actores directamente involucrados y a los y las responsables directos, sino a todos los actores para los que los conocimientos derivados de la evaluación puedan ser de utilidad.

La GIZ también utiliza análisis transversales para poner en valor los conocimientos adquiridos mediante las evaluaciones de proyectos para el aprendizaje en toda la empresa y para el discurso con grupos de interés. Los análisis transversales en forma de síntesis de evaluaciones agrupan el conocimiento existente y las evidencias derivadas de las evaluaciones. A tal fin, se analizan selectivamente evaluaciones de proyectos de un tema, un sector, una región o un país, y se identifican factores de éxito y fracaso, así como buenas prácticas.

Además, analizar el impacto de un proyecto contribuye a la valoración del programa de orden superior, favoreciendo con ello también decisiones relativas a la configuración del ámbito de intervención a nivel de programa. Las evaluaciones de proyectos y sus resultados se utilizan, asimismo, en evaluaciones de programas y en evaluaciones del DEval.

Finalmente, el seguimiento de la gestión de las recomendaciones permite extraer conclusiones sobre la utilidad de las evaluaciones. 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. Por ese motivo, las unidades encargadas de la implementación informan sobre el estado de la implementación. Se aspira a digitalizar el seguimiento de la implementación en el marco de la introducción del módulo de gestión de auditorías.

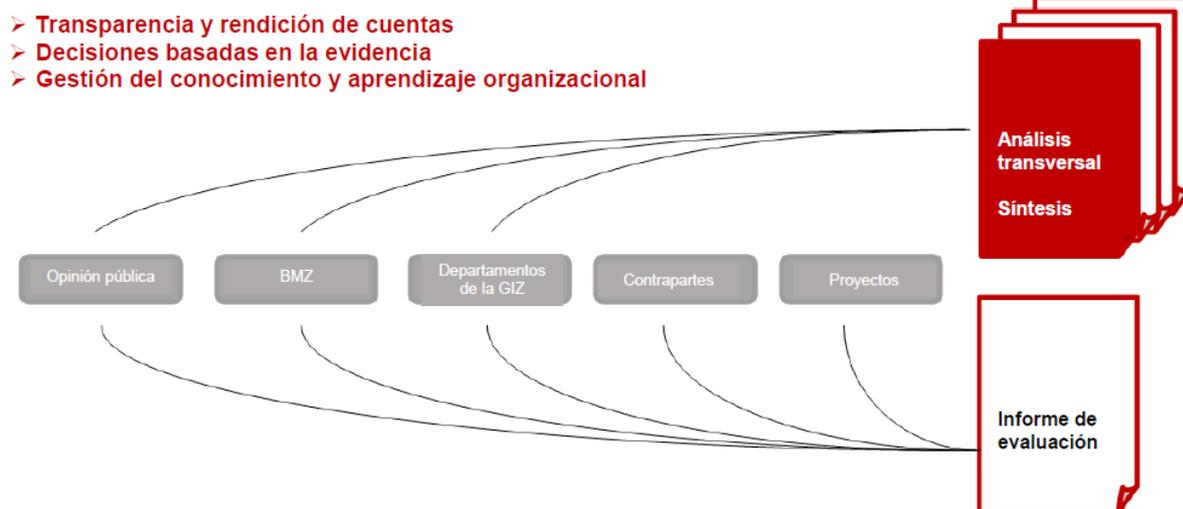


Figura 7: Comunicación y uso de evaluaciones centralizadas de proyectos

5 Proceso y responsabilidades

La gestión de las evaluaciones es un elemento central del sistema de evaluación de la GIZ. Los gestores y gestoras de evaluación de la Unidad corporativa Evaluación de la GIZ conciben este proceso en diálogo con los actores involucrados en la evaluación, así como con los usuarios y usuarias previstos de los resultados (en especial, con los y las responsables de la toma de decisiones y otros actores del proceso de cambio). A este respecto, los y las responsables de la orden asumen la función de enlace con las organizaciones contraparte.

5.1 Participantes y sus roles

BMZ

El BMZ es el comitente de los proyectos evaluados y el destinatario de los resultados. Los elementos básicos de las evaluaciones centralizadas de proyectos se fundamentan en acuerdos con el BMZ (criterios de evaluación, sistema de valoración, tamaño de la muestra aleatoria, procedimiento de financiamiento, formatos de informe). En el proceso de las evaluaciones, se brinda a las divisiones responsables de los proyectos la posibilidad de aportar intereses cognitivos específicos, comentar los borradores de los informes, reflexionar sobre los resultados de evaluación junto con los evaluadores y evaluadoras y tomar decisiones sobre la publicación de los resultados.

Organizaciones contraparte

En las evaluaciones centralizadas de proyectos, las organizaciones contraparte asumen un papel importante en todo el proceso. Por norma general, los acuerdos de implementación de la GIZ con las organizaciones contraparte prevén evaluaciones para la ejecución de los proyectos. Durante la preparación de la evaluación, los equipos de proyecto recaban intereses cognitivos y necesidades relativas a la toma de decisiones y los reflejan en los términos de referencia de la evaluación. En el examen de los datos necesarios y disponibles deben tenerse en cuenta los sistemas y capacidades de las contrapartes. En la fase de realización de la evaluación se identifican las perspectivas relevantes de las contrapartes. Las organizaciones contraparte pueden pronunciarse sobre los resultados de evaluación, pero no pueden ejercer ningún tipo de influencia sobre los informes independientes o su publicación. Asimismo, en lo que respecta a la difusión y al uso de los resultados de evaluación y las recomendaciones, las organizaciones contraparte también se encuentran entre las principales destinatarias. Algunos elementos para tal fin son las rondas comunes de diálogo y reflexión (en particular, en el caso de la sesión informativa y la reunión de reflexión).

Evaluadores y evaluadoras externos

El equipo de evaluación, en concertación con la Unidad corporativa Evaluación de la GIZ, se encarga de la preparación y realización de la evaluación individual, incluida la presentación de informes, teniendo en cuenta los requisitos de rendimiento establecidos por la GIZ. Es responsable de los contenidos de los informes de evaluación, fortaleciendo así la independencia en la rendición de cuentas.

El equipo de evaluación se compone, por norma general, de dos personas (evaluadores y evaluadoras internacionales y locales o regionales). La división del trabajo puede variar según el perfil de competencias y el emplazamiento. Se espera de los evaluadores y evaluadoras locales y/o regionales que respalden especialmente la orientación participativa de la evaluación haciendo valer en mayor medida los intereses cognitivos y las perspectivas de las organizaciones contraparte y los grupos destinatarios y posibilitando el uso de los datos disponibles de los sistemas locales de seguimiento y evaluación. En el caso de los programas sectoriales cuyas prestaciones no se realicen en el país de cooperación, el equipo se compone de dos evaluadores o evaluadoras (inter)nacionales.

Unidades operativas de la GIZ

Dentro de los departamentos operativos de la GIZ, los y las responsables de la orden desempeñan un papel especialmente importante. Apoyan la preparación y realización de las evaluaciones de proyectos y responden finalmente del uso de los resultados y recomendaciones en el contexto del proyecto.

En concreto, el apoyo por parte del proyecto *in situ* comprende, en particular, la provisión de información relevante, el involucramiento de las organizaciones contraparte, la identificación de personas importantes para entrevistas, la asistencia a la hora de organizar talleres, la participación en reuniones informativas y de reflexión sobre los resultados, así como apoyo logístico para preparar y llevar a cabo las misiones *in situ*. Además, los y las responsables de la orden y sus equipos verifican la conformidad material y del contenido del borrador del informe inicial y del informe de evaluación. Si un proyecto ya está finalizado en el momento de la evaluación y no está en curso ninguna medida de continuación, estas tareas se organizan a través de la agencia de país, en su caso, con el involucramiento de proyectos vecinos.

Departamento sectorial de la GIZ

El Departamento sectorial de la GIZ desempeña un papel clave en la generación de la evaluabilidad de los proyectos a través del asesoramiento sobre el modelo de resultados, sobre el desarrollo de los indicadores formulados conforme a los criterios SMART, sobre la recopilación de datos de base (recopilación de partida) y

sobre el seguimiento basado en resultados, así como del control de la calidad de las ofertas. Asimismo, cumple una función esencial en relación con la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional a partir de las evaluaciones. Todos los informes de evaluación están disponibles en las plataformas digitales de información e intercambio (especialmente en las páginas TOPIC). En un diálogo común con la Unidad corporativa Evaluación, los centros de competencias técnicos y las redes sectoriales debaten sobre los resultados de evaluación y preparan los análisis temáticos transversales. El objetivo es lograr una buena sincronización de la planificación, el seguimiento y la evaluación, por ejemplo, integrando evidencias en el examen de nuevos proyectos.

Unidad corporativa Evaluación de la GIZ

La Unidad corporativa Evaluación es la interlocutora principal en la empresa para todas las cuestiones relacionadas con la evaluación. Desde el punto de vista organizativo está adscrita directamente al Consejo de Administración y no participa en las actividades operativas. Esta estructura organizativa fortalece su independencia. En concreto, en las evaluaciones centralizadas de proyectos asume las siguientes tareas:

- elaboración de la cartera para las evaluaciones centralizadas de proyectos (extracción de la prueba aleatoria e inclusión de evaluaciones basadas en criterios);
- gestión de la unidad de producción para imputación y coordinación del procedimiento de contribución para los proyectos en el llamado título de cooperación técnica principal;
- procedimiento de licitación y gestión de los contingentes de evaluadores y evaluadoras;
- conducción de la realización de las evaluaciones centralizadas de proyectos y aseguramiento de su calidad;
- transmisión de los resultados de evaluación al BMZ, así como a todos los actores internos involucrados, y, a continuación, publicación de los mismos;
- participación en actividades de fomento del uso de los resultados de evaluación;
- perfeccionamiento de los procedimientos, instrumentos y estándares de las evaluaciones de proyectos para garantizar que siempre se correspondan con los estándares nacionales e internacionales actualmente vigentes.

5.2 Sinopsis del proceso

La gestión de las evaluaciones en la GIZ contempla la configuración y la conducción de tres fases del proceso de evaluación: (1) concepción y diseño, (2) realización y elaboración de informes, así como (3) comunicación de los resultados de evaluación. Estos pasos van precedidos del proceso de definición de la cartera de evaluación. Al proceso abajo representado se suma el proceso de fomento del uso de los resultados de la evaluación, que comprende formatos de aprendizaje para evaluaciones individuales, y opciones como, por ejemplo, análisis transversales de una serie de evaluaciones.



Figura 8: Sinopsis del proceso estándar de una evaluación centralizada de proyectos

Las evaluaciones se inician hacia el final del período de ejecución del proyecto. El momento exacto y los pasos a dar dependen de la duración del proyecto, de si existe un proyecto de continuación y de cómo se puede garantizar el apoyo a la evaluación y, en su caso, a una misión *in situ*.

Algo característico del proceso de las evaluaciones centralizadas de proyectos es que medie un intervalo temporal entre la fase inicial y los pasos siguientes. En la fase inicial se trata de generar evaluabilidad, es decir, analizar la lógica de resultados (teoría del cambio) del proyecto, recabar las preguntas evaluativas desde el punto de vista de las contrapartes y los grupos destinatarios y, finalmente, comprobar los datos disponibles, entre otros, procedentes de los sistemas de las contrapartes. En determinados casos puede ser adecuada una misión inicial *in situ*.

Según la evaluación, pueden surgir divergencias. Por ejemplo, según la magnitud y la complejidad de los proyectos pueden ser necesarias misiones más largas *in situ* o viajes a varios países. En otros casos, no es necesario realizar viajes y todos los pasos del proceso pueden ser llevados a cabo virtualmente por los actores involucrados.

Evaluaciones semirremotas

Por norma general, se debe analizar críticamente la necesidad de realizar viajes para recopilar datos, tanto desde el punto de vista de la ponderación costo-beneficio como de los aspectos de sostenibilidad. En circunstancias especiales (pandemia, situación de seguridad *in situ*) se prescinde de viajes de trabajo en el marco de la realización de evaluaciones. En esos casos, han demostrado su eficacia los procedimientos semirremotos: los evaluadores y evaluadoras internacionales trabajan virtualmente sin viajar. Los evaluadores y evaluadoras locales se encargan de la recopilación de datos y la comunicación directa teniendo en cuenta las circunstancias actuales *in situ*, con lo cual asumen una mayor responsabilidad. En este supuesto, el reto consiste en un mayor esfuerzo de coordinación, en la disponibilidad de una infraestructura de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para determinadas formas de la recopilación virtual de datos (debates de grupos focales, talleres), así como en un mayor trabajo para registrar las perspectivas de grupos destinatarios. Por otra parte, se ahorran horas y gastos de viaje.

Para cada evaluación se estudia si es necesaria y viable una misión *in situ* y si el esfuerzo que supone es proporcionado en relación con el interés cognitivo. Una consideración a favor de una misión *in situ* es que, en general, el registro de resultados es de carácter polifacético y complejo. Requisitos como la triangulación por parte de investigadores e investigadoras, el registro del contexto del proyecto, la generación de confianza en las entrevistas y el acceso a los grupos destinatarios indirectos pueden satisfacerse mejor con misiones *in situ*. Solo en el caso de determinados tipos de proyecto, como los programas sectoriales, en los que no se implementa ninguna medida en países de cooperación y todos los grupos de interés tienen acceso a la infraestructura de TIC, es posible realizar, en general, las evaluaciones de forma remota, es decir, que el equipo de evaluación recopile los datos de forma puramente virtual.

5.3 Descripción del proceso

La realización de la evaluación sigue la descripción del proceso estandarizada que se reproduce a continuación. El calendario se especifica para cada evaluación y forma parte de los términos de referencia (TdR). Las observaciones y las listas de verificación ofrecen información detallada adicional, para la que no se incluyen enlaces en esta tabla. Se contempla la posibilidad de adaptar el estándar en pasos individuales del proceso, lo cual, en ocasiones, resulta necesario en la práctica, por ejemplo, cuando se trata de dividir el trabajo entre los y las miembros del equipo de evaluación o entre la Unidad corporativa, el proyecto y la agencia de país. La

división del trabajo dentro del proyecto y la delegación de tareas al equipo de proyecto compete a los y las responsables de la orden.

Paso del proceso	Responsable	Implicado/a	A informar	Calendario	Observaciones
1. Preparación de la evaluación centralizada de proyectos					
Primera aclaración con el proyecto	Unidad corporativa Evaluación	Responsables de la orden		A más tardar, 1 mes antes de celebrar el contrato con los/las evaluadores/as	Temas: Proceso y calendario
Elaboración de los TdR con calendario	Unidad corporativa Evaluación	Responsables de la orden			
Solicitud individual de evaluadores/as del contingente	Unidad corporativa Evaluación	Gestión de contratos	Unidad corporativa Evaluación		
Contrato con evaluadores/as	División Suministros y contratos	Unidad corporativa Evaluación	Responsables de la orden		
Búsqueda y contrato con evaluadores/as locales	Evaluadores/as internacionales	Unidad corporativa Evaluación División Suministros y contratos	Responsables de la orden		Parte de los Términos de referencia (TdR)
Creación del canal de MS-Teams	Unidad corporativa Evaluación	Responsables de la orden	Evaluadores/as internacionales		
Provisión de los documentos del proyecto	Responsables de la orden	Unidad corporativa	Evaluadores/as internacionales Evaluadores/as locales		Instrucciones para proveer documentos en el canal de MS-Teams
Conversación para clarificación de la orden	Unidad corporativa Evaluación	Evaluadores/as internacionales Evaluadores/as locales	Responsables de la orden		Lista de verificación
Entrevista inicial	Unidad corporativa Evaluación	Responsables de la orden Evaluadores/as internacionales Evaluadores/as locales En su caso, organizaciones contraparte			Temas: Intereses cognitivos, proceso y roles
Anuncio formal de la evaluación	Unidad corporativa Evaluación	Responsables de la orden Agencia de país Evaluadores/as internacionales Evaluadores/as locales	Encargado/a de la cartera de país o representante del Departamento GloBe Encargados/as de la evaluación Departamento sectorial		Modelo de escrito estándar
2. Fase inicial					
Examen y evaluación de los documentos	Evaluadores/as internacionales	Evaluadores/as locales			

Paso del proceso	Responsable	Implicado/a	A informar	Calendario	Observaciones
Entrevistas exploratorias	Evaluadores/as internacionales	Evaluadores/as locales	Responsables de la orden		Incl. recabar preguntas evaluativas del BMZ, de las organizaciones contraparte, del equipo de proyecto y del Departamento sectorial
Generación de la evaluabilidad	Evaluadores/as internacionales	Responsables de la orden Evaluadores/as locales			(Re)construcción de la lógica de resultados Examen de los datos disponibles
3. Elaboración del informe inicial					
Borrador del informe inicial	Evaluadores/as internacionales	Evaluadores/as locales			Estructura anotada para los informes Incl. planificación de la recopilación de datos
Aseguramiento de la calidad del informe inicial	Unidad corporativa Evaluación	Responsables de la orden			Responsables de la orden: comprobar la corrección del contenido Unidad corporativa: Comprobar la calidad metodológica y el procedimiento de evaluación según la matriz de calidad
Revisión del informe inicial	Evaluadores/as internacionales	Evaluadores/as locales			
Recepción del informe inicial	Unidad corporativa Evaluación		Evaluadores/as internacionales Evaluadores/as locales Responsables de la orden	A más tardar 3 meses antes de iniciar la misión de evaluación	Deben haberse alcanzado 60 de 100 puntos conforme a la matriz de calidad
4. Recopilación de datos					
Anuncio formal de la misión de evaluación	Unidad corporativa Evaluación	Responsables de la orden Agencia de país	Evaluadores/as internacionales Evaluadores/as locales Encargado/a de la cartera de país o representante del Departamento GloBe		Escribir modelo estándar
Organización y logística del viaje	Evaluadores/as internacionales	Responsables de la orden Agencia de país Evaluadores/as locales			A tener en cuenta: Normas generales sobre viajes Gestión de riesgos
Elaboración del plan de entrevistas	Evaluadores/as internacionales Evaluadores/as	Responsables de la orden	Unidad corporativa Evaluación		
Coordinación del plan de entrevistas	Evaluadores/as internacionales Evaluadores/as locales	Responsables de la orden Unidad corporativa Evaluación			En caso de entrevistas a personas de alto nivel, contacto a través de la GIZ.

Paso del proceso	Responsable	Implicado/a	A informar	Calendario	Observaciones
Sesión informativa <i>in situ</i>	Evaluadores/as internacionales	Responsables de la orden Evaluadores/as locales	Director/a de país Embajada (responsable de la cooperación económica del BMZ) Organizaciones contraparte		Pautas vinculantes sobre el desarrollo del proceso, grupo de participantes (Embajada, director/a de país, organización contraparte) y plantilla de PowerPoint
Recopilación de datos <i>in situ</i>	Evaluadores/as internacionales	Evaluadores/as locales	Responsables de la orden		
5. Análisis y evaluación					
Análisis de los datos recopilados	Evaluadores/as internacionales	Evaluadores/as locales			
Compilación y triangulación de los resultados	Evaluadores/as internacionales	Evaluadores/as locales			
Elaboración de resultados y recomendaciones provisionales	Evaluadores/as internacionales	Evaluadores/as locales			
Reflexión sobre los resultados <i>in situ</i> para validación	Evaluadores/as internacionales	Evaluadores/as locales Responsables de la orden	Director/a de país Embajada (responsable de la cooperación económica del BMZ) Organizaciones contraparte		Pautas obligatorias sobre: desarrollo del proceso, grupo de participantes (Embajada, director/a de país, contraparte) y plantilla de PowerPoint
Evaluación final	Evaluadores/as internacionales	Evaluadores/as locales			
6. Elaboración de informes					
Borrador del informe principal	Evaluadores/as internacionales	Evaluadores/as locales		A más tardar 4 semanas tras finalizar la misión de evaluación	Estructura anotada para los informes
Aseguramiento de la calidad del informe principal	Unidad corporativa Evaluación		Responsables de la orden		Comprobar la calidad metodológica y la comprensibilidad de la valoración según la matriz de calidad
Comprobación de la corrección del contenido	Responsables de la orden	Contrapartes	Unidad corporativa Evaluación		
Finalización del contenido del informe principal	Evaluadores/as internacionales	Evaluadores/as locales			Según comentarios de la GIZ
Finalización de la forma del informe principal	Evaluadores/as internacionales	Evaluadores/as locales			Según estándares de publicación de la GIZ
Elaboración de los formatos breves	Evaluadores/as internacionales	Evaluadores/as locales			Resumen (<i>seven pager</i>) y "Auf einen Blick" (<i>one pager</i>)

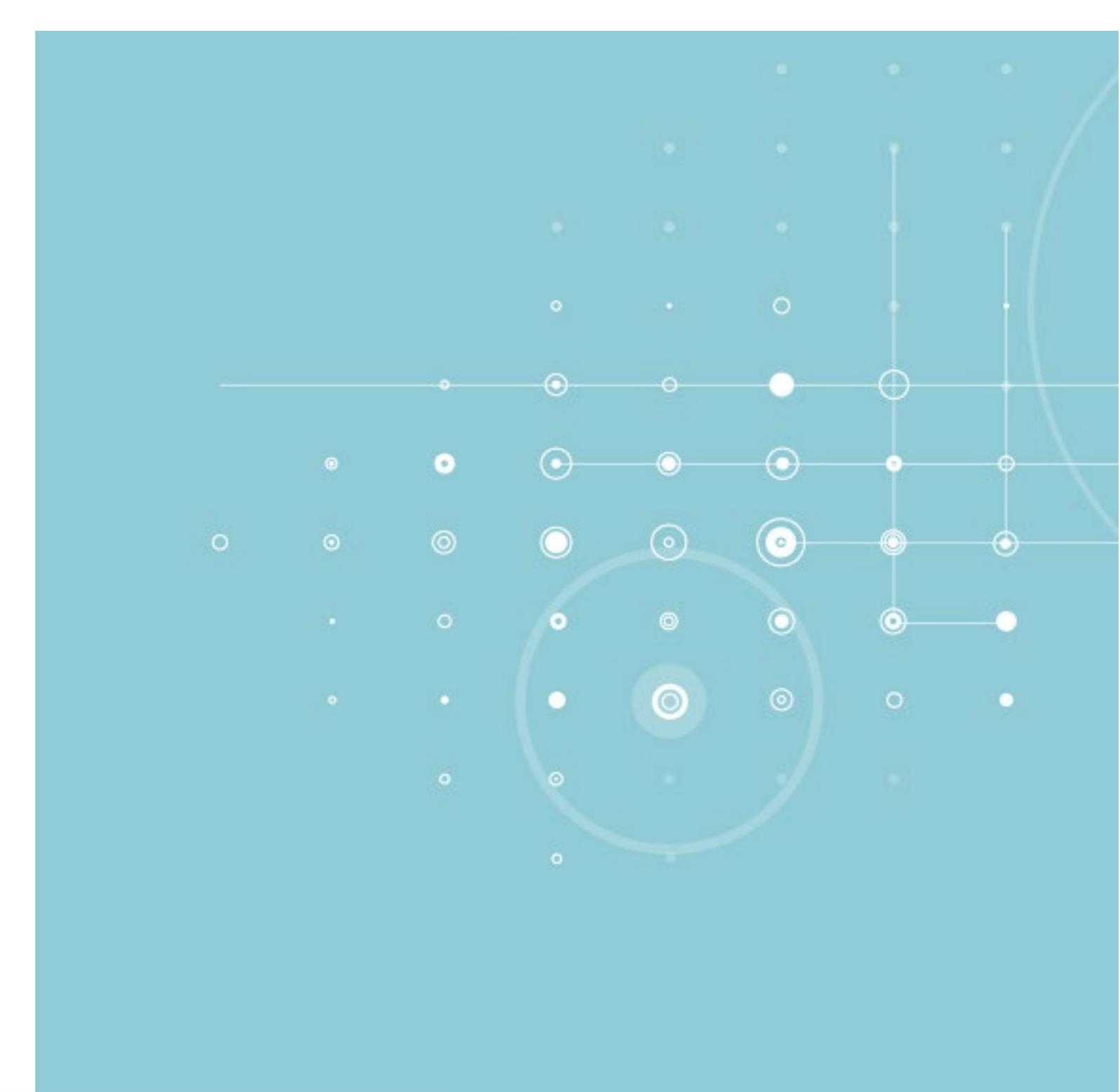
Paso del proceso	Responsable	Implicado/a	A informar	Calendario	Observaciones
					Estructuras anotadas para los informes
Recepción del informe principal	Unidad corporativa Evaluación		Evaluadores/as internacionales Evaluadores/as locales Responsables de la orden		Deben haberse alcanzado 60 de 100 puntos según la matriz de calidad.
7. Revisión					
Redacción y correcciones	Proveedores de servicios externos	Unidad corporativa Evaluación			
Formatos y diseño	Proveedores de servicios externos	Unidad corporativa Evaluación			
8. Comunicación a las partes interesadas					
Transmisión del informe al BMZ	Unidad corporativa Evaluación		Encargado/a de la cartera de país o representante del Departamento GloBe		Lista de distribución a las divisiones relevantes según información sobre el procedimiento del BMZ Aviso sobre posible recurso contra la publicación
Transmisión a las partes interesadas internas	Unidad corporativa Evaluación		Responsables de la orden Director/a de país Encargado/a de la cartera de país o representante del Departamento GloBe Encargados/as de la evaluación Departamento sectorial		
Transmisión del informe a las organizaciones contraparte	Agencia de país	Responsables de la orden	Unidad corporativa Evaluación		Resumen y <i>one pager</i> "Auf einen Blick" (De un vistazo)
9. Publicación					
Publicación en la Intranet (IDA)	Unidad corporativa Evaluación				Carpeta del DMS Información de las UO
Publicación en el sitio web de la GIZ	Unidad corporativa Comunicación de la empresa	Unidad corporativa Evaluación			Base de datos de publicaciones Base de datos de evaluaciones Biblioteca Nacional Alemana (DNB, por sus siglas en alemán)
Publicación en el CAD de la OCDE	Unidad corporativa Evaluación				DAC Evaluation Resource Centre (DEReC)

Paso del proceso	Responsable	Implicado/a	A informar	Calendario	Observaciones
10. Gestión de las recomendaciones					
Registro de las recomendaciones	Unidad corporativa Evaluación				Base de datos de recomendaciones
Evaluación temática de las recomendaciones	Unidad corporativa Evaluación				
Implementación de las recomendaciones y su seguimiento	Destinatarios/as de las recomendaciones	Unidad corporativa Evaluación			Módulo de gestión de auditorías

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
I www.giz.de