



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

Informe de evaluación

sobre el trabajo de la GTZ

Undécimo análisis transversal de los años 2008/2009



Contenido

01	Prólogo	2
02	¿Qué hemos evaluado y cómo lo hemos hecho?	3
03	En síntesis: resultados de evaluación 2008/2009	6
04	Evaluaciones en otras áreas de actividad	11
05	Examen temático de los resultados de evaluación	15
	El sector del agua en el punto de mira	16
	El sector de descentralización en el punto de mira	22
	El sector de microfinanzas en el punto de mira	28
06	Entrevista: Martina Vahlhaus	34
07	Conclusión y perspectivas	36
08	Anexo	39

En detalle



03—En síntesis: durante los años 2008 y 2009 se evaluaron 176 proyectos y programas ejecutados por la GTZ por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ). El 89,2% de las intervenciones evaluadas se incluyen en la categoría de "exitosas".

04—Además de los contratos que la GTZ ejecuta para el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ), nos interesa conocer también lo que resulta eficaz en otras áreas de actividad. En este capítulo se presentan los ejemplos del CIM y de GTZ International Services en Etiopía.



05—En el punto de mira: en 2008 se analizaron 14 proyectos y programas del sector "descentralización" y 15 del sector "agua". En 2009 se examinaron 13 intervenciones en el ámbito de las microfinanzas. Los logros detallados en cada uno de los sectores se presentan en los correspondientes capítulos.

01_

Prólogo

Bien dicen que “la experiencia hace al hombre sabio”, y con ello se resume de forma sencilla e ilustrativa el objetivo esencial de las evaluaciones: aprender de la experiencia. Quien comprende por qué algo ha sido poco acertado o ha funcionado perfectamente puede emitir un juicio más fiable, en futuras situaciones similares, sobre cómo debe actuar para lograr un objetivo. Esto mismo es lo que nos proponemos en la GTZ al evaluar las acciones que ejecutamos: queremos aprender de los errores y aciertos individuales y hacer que esta enseñanza sirva a toda la empresa. Parece muy sencillo, pero es una labor exigente arraigar este proceso de aprendizaje en las estructuras organizativas e infundirle vida propia en toda la empresa. Desde 2006, la Unidad de Evaluación es la encargada de llevar a cabo este proceso, fruto de cuya labor es el segundo informe de evaluación que hoy tiene en sus manos.

Las evaluaciones tienen otra función, además de facilitar el aprendizaje para la empresa: documentar frente a nuestros comitentes y a la opinión pública la calidad de nuestro trabajo, es decir, la coherencia y eficacia con las que empleamos los recursos que nos han sido confiados, en cooperación con nuestras contrapartes in situ. En el período 2008/2009 se pusieron bajo la lupa un total de 176 proyectos y programas. Los resultados indican que un 89% de los proyectos y programas evaluados se consideran exitosos. Un resultado sin duda importante, pero no suficiente. Queremos hacer las cosas mejor, trabajando sin descanso para incrementar la eficacia de nuestras acciones.



Christoph Beier es miembro de la Dirección General de la GTZ desde enero de 2010 y como tal es responsable, entre otros, de la Unidad de Evaluación.

En este sentido, los logros de las evaluaciones desempeñan un papel clave, pues nos muestran hasta qué punto satisfacemos las necesidades de los comitentes, los clientes, las contrapartes y los grupos destinatarios en los distintos sectores de actividad, y de qué manera podemos orientar hacia ellos nuestra actuación con más eficiencia. Cuanto más aprendemos de los logros, mayor es la eficacia de los proyectos y programas y, por ende, mejor conseguimos apoyar el desarrollo sostenible en los países contraparte.

En los últimos cinco años, la GTZ ha adquirido prestigio internacional en el ámbito de la evaluación. Nuestro sistema de evaluación se corresponde con los métodos más avanzados, tal como atestigua una revisión de todas las organizaciones ejecutoras alemanas realizada en 2008 por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ).

Este hecho nos satisface sobremanera, puesto que para lograr a largo plazo una ejecución competente de los proyectos y programas, a veces sumamente complejos, es preciso disponer no sólo de los conocimientos operativos necesarios, sino también de una competencia acreditada en el ámbito de la evaluación. En otras palabras: hay que saber dónde estamos, adónde queremos ir y cómo llegar hasta allí, es decir, saber lo que es eficaz.

02.

¿Qué hemos evaluado y cómo lo hemos hecho?

El sistema de evaluación de la GTZ está orientado hacia el análisis sistemático de los resultados. El objetivo es medir los resultados reales de las acciones, así como la contribución que éstas han prestado a los objetivos generales de desarrollo, de un modo en lo posible estandarizado. Por ello, todas las actividades de planificación, conducción y evaluación de las acciones de desarrollo giran en torno al entramado global de interacciones, con hipótesis lógicamente encadenadas sobre la relación entre la intervención y el resultado.

Sistema de dos pilares

Las evaluaciones sirven, por un lado, para rendir cuentas frente a los comitentes y la opinión pública. Por otro, proporcionan información importante para el desarrollo de las estrategias y para la conducción de las correspondientes medidas de desarrollo. El sistema de evaluación de la GTZ cumple ambas funciones y para ello se apoya en dos pilares:



1. Evaluaciones descentralizadas, realizadas con el instrumento denominado "Control de avance del proyecto" (CAP), que sirven principalmente para el aprendizaje a nivel interno y para la gestión de los proyectos y programas. La puesta en marcha y conducción de estas evaluaciones corresponden a la unidad operativa encargada del proyecto y, en general, son ejecutadas por dos peritos independientes. Los CAP se realizan habitualmente hacia el final de una fase del proyecto o programa, proporcionando una perspectiva para la planificación estratégica de la siguiente fase. La intervención obligatoria de peritos independientes y el cumplimiento del "principio de cuatro ojos" en la planificación del CAP, la selección de los peritos y la valoración de las conclusiones garantizan el grado de independencia necesario para la conducción interna de los proyectos y programas y para asegurar su calidad.

2. Evaluaciones independientes, destinadas primordialmente a la rendición de cuentas y al aprendizaje a nivel de toda la empresa. Los proyectos seleccionados para estas evaluaciones se determinan mediante un muestreo estratificado. La conducción de las mismas corre a cargo de la Unidad de Evaluación, quien a su vez encarga su ejecución a instituciones de investigación independientes o a empresas consultoras. Las evaluaciones independientes pueden llevarse a cabo durante la ejecución de un proyecto o programa (evaluación intermedia), al final de la misma (evaluación final) o entre dos y cinco años después de finalizar el proyecto (evaluación ex post).

Tanto en los CAP y los informes finales como en las evaluaciones intermedias y finales se aplica el procedimiento computarizado de entrevistas e-VAL, un método innovador de recopilación y análisis de datos del que se sirve la GTZ para complementar sus instrumentos de evaluación.

Principios metodológicos

Para las evaluaciones de la GTZ hay dos procedimientos obligatorios: el método de la triangulación y

el “enfoque de embudo”. Este último prevé que los evaluadores no tomen como punto de partida el objetivo de la medida de desarrollo, sino los cambios que se han producido en el ámbito de intervención del proyecto o programa. De este modo, salen a la luz también los resultados involuntarios e indeseados. Para la identificación de estos resultados resultan especialmente útiles las entrevistas cualitativas con las principales partes interesadas del proyecto o programa, puesto que éstas pueden abordar en ellas libremente todas las dimensiones de resultados que consideren importantes. En un segundo paso se determinan los cambios que se presentan como resultado directo o indirecto real de la medida de desarrollo y que pueden atribuirse a ella razonablemente. El método de triangulación, por su parte, permite analizar el objeto de la evaluación con diferentes métodos de recolección de datos y desde diversas perspectivas, por ejemplo, mediante entrevistas individuales o de grupo (con o sin cuestionario) o mediante el estudio de la documentación. De este modo, las conclusiones obtenidas proceden de diversas fuentes, lo que permite, entre otros, evitar juicios parciales y posiblemente tendenciosos.

Proyectos y programas examinados durante el período de análisis

Durante los años 2008 y 2009 se evaluaron 176 proyectos y programas ejecutados por la GTZ por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ). Esta cifra equivale a un 15% de todos los proyectos ejecutados para el BMZ en el período considerado.

Las evaluaciones se reparten entre todas las regiones en las que opera la GTZ: se examinaron 53 pro-

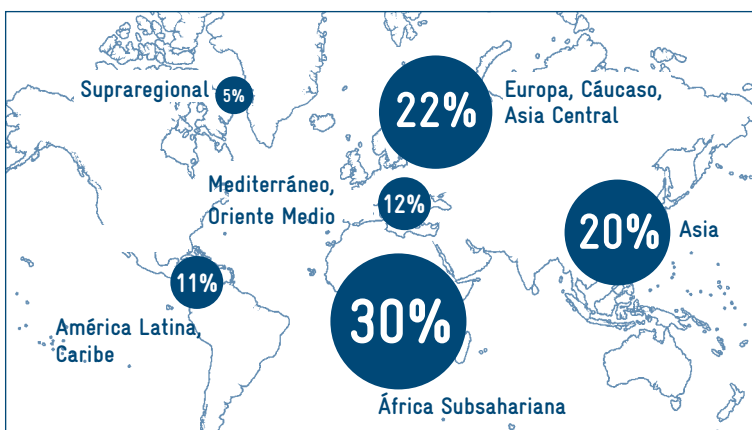
yectos y programas en África Subsahariana, 38 en la región de Europa, Cáucaso y Asia Central, 35 en Asia, 22 en el área del Mediterráneo y Oriente Medio, 20 en América Latina y el Caribe, y ocho proyectos y programas de ámbito suprarregional. La distribución regional relativa de la muestra equivale a la distribución regional de los 1.180 proyectos y programas que conforman la cartera global de la GTZ, y que han sido ejecutados para el BMZ en este período. De estas evaluaciones, 134 fueron de tipo descentralizado, bajo responsabilidad de los proyectos y programas y, por lo tanto, corresponden a la modalidad de CAP. Las 42 restantes fueron de carácter independiente y centradas en temas prioritarios seleccionados: en 2008 fueron los sectores ‘agua’ y ‘descentralización’ y en 2009 el sector ‘microfinanzas’.

Procedimiento de entrevistas e-VAL

A las conclusiones de las 176 evaluaciones independientes y CAP se suman los resultados de 203 proyectos y programas examinados con el procedimiento computarizado de entrevistas e-VAL. Este procedimiento recoge las opiniones y valoraciones subjetivas de personas bien informadas que representan a los grupos destinatarios, las contrapartes, el personal de la GTZ y otras partes involucradas en el proyecto o programa. Si se aplica el procedimiento con la debida antelación, las conclusiones pueden estar disponibles antes de que se inicie la evaluación, ayudando a los peritos a enfocar y precisar sus preguntas.

Las entrevistas son realizadas por profesionales específicamente capacitados para este fin. e-VAL presenta la particularidad de que todos los encuestados pueden abordar los temas que consideran relevantes y describir con sus propias palabras la opinión subjetiva que tienen del éxito o fracaso de la medida de desarrollo. Utilizan sus propios parámetros para apreciar el desarrollo de la medida hasta el momento, la situación actual, la evolución futura y la sostenibilidad de los resultados. De este modo, e-VAL presenta numerosas ventajas para tratar temas blandos como la apropiación, los cambios en la forma de pensar, los principios importantes de actuación o los sistemas de valores, que resultan difíciles de cuantificar pero que pueden juzgarse subjetivamente. Los datos recopilados por vía electrónica se procesan estadísticamente y se analizan de manera anónima. Aún no estamos en condiciones de utilizar los resultados a nivel altamente agregado para la conducción de la cartera de proyectos, pero éstos ya han apor-

Distribución regional (n=176)



tado importantes beneficios a la dirección de algunos proyectos individuales, sobre todo por la posibilidad de obtener una visión común de las partes interesadas sobre un proyecto o programa complejo y su impacto, y extraer de ella conclusiones transparentes para la futura implementación, comprensibles para todos. Además, la versión de e-VAL elaborada en 2008 resulta apta para el análisis de procesos, permitiendo hacer un estudio por sectores, carteras de países y programas de múltiples donantes.

Criterios de evaluación y escala de valoración

Como fundamento para las evaluaciones independientes y los CAP se utilizan los criterios internacional-

mente reconocidos del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Estos criterios tienen carácter vinculante para la cooperación alemana para el desarrollo. Desde el año 2007 son obligatorios no sólo para las evaluaciones independientes, sino también para los CAP de la GTZ, lo cual favorece una medición sistemática del éxito en todas las fases de intervención.

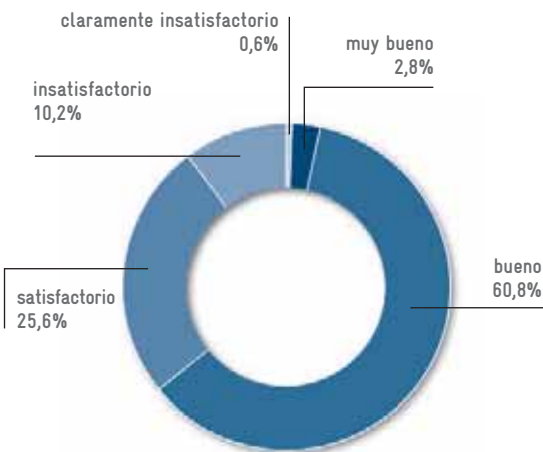
Los proyectos y programas se valoran en función de una escala de seis niveles. La GTZ considera 'exitosas' todas las acciones que obtienen una nota entre 1 y 3, y 'no exitosas' las que se sitúan en el nivel 4 o inferior.

Criterios de evaluación del CAD-OCDE	
<p>Pertinencia - ¿Estamos haciendo lo correcto?</p> <p>La pertinencia determina el grado de adecuación de una medida de desarrollo a las necesidades de la población destinataria, las prioridades del país contraparte y los objetivos y metas de la política de desarrollo del Gobierno Federal.</p>	<p>Eficiencia - ¿Estamos logrando nuestros objetivos con eficiencia económica?</p> <p>La eficiencia se refiere a la relación entre los recursos aplicados para una medida de desarrollo y los resultados obtenidos (relación costo-beneficio). Entre los recursos figuran todos los factores de costo económicamente relevantes, tales como el capital, el tiempo de trabajo o los conocimientos específicos. Se puede aumentar la eficiencia de un proyecto o programa utilizando los recursos de otros actores existentes en la región. Otro aspecto importante para la eficiencia es la coordinación adecuada de las actividades propias con las de otros donantes bilaterales y multilaterales.</p>
<p>Eficacia - ¿Estamos alcanzando los objetivos de los proyectos y programas?</p> <p>La eficacia determina el grado de alcance de los resultados directos definidos en los objetivos de una medida de desarrollo. En este criterio se tienen en consideración tanto los resultados positivos e intencionados como los resultados negativos e inesperados.</p>	<p>Sostenibilidad - ¿Puede esperarse que los resultados perduren?</p> <p>La sostenibilidad se define como el grado en que los resultados positivos de una medida de desarrollo continúan después que ésta ha terminado. La sostenibilidad se da cuando las organizaciones contraparte y grupos destinatarios continúan desarrollando las actividades de la medida de manera autónoma, o cuando los resultados positivos que han producido los proyectos y programas se integran a largo plazo en las organizaciones del país contraparte.</p>
<p>Resultados indirectos (impacto) - ¿Estamos contribuyendo al logro de los resultados superiores de la política de desarrollo?</p> <p>Los resultados indirectos son aquéllos de carácter general desde el punto de vista de la política de desarrollo, que pueden atribuirse de modo claro, aunque no siempre causal, a la medida de desarrollo. Contribuyen a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).</p>	
<p>Escala de calificación</p> <p>1 = resultado muy bueno, 2 = resultado bueno, 3 = resultado satisfactorio, 4 = resultado insatisfactorio, 5 = resultado claramente insatisfactorio, 6 = proyecto infructuoso y/o la situación ha empeorado. La valoración se realiza en base a la "Anleitung zur Erfolgsbewertung" (Instrucción para la medición del éxito) cuya aplicación es obligatoria para los peritos. En ella se establecen los criterios que debe cumplir el proyecto examinado para otorgarle una calificación determinada.</p>	

03_

En síntesis: resultados de evaluación 2008/2009

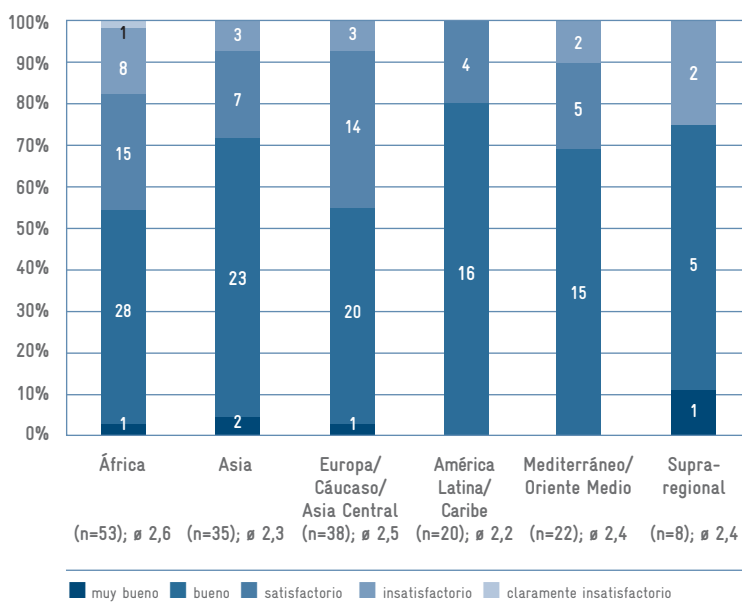
Calificación global de los proyectos y programas evaluados en 2008/2009 (n=176)



Casi dos tercios de los 176 proyectos y programas evaluados en el período considerado han sido calificados como "buenos" (60,8%) o "muy buenos" (2,8%). El 25,6% obtiene la calificación de "satisfactorios". Así pues, el 89,2% de los proyectos y programas se sitúa en el nivel "exitoso". En el período de evaluación 2006 y 2007, el porcentaje de proyectos registrados en este nivel fue de 81,3% (no ponderado), lo que supone un aumento aproximado de ocho puntos porcentuales. El 10,8% de los proyectos y programas evaluados en 2008 y 2009 ha sido catalogado como "no exitoso", mientras que en los años 2006 y 2007 esta valoración aún se aplicaba al 18,7% de las acciones. La nota media de los 176 proyectos y programas evaluados durante 2008 y 2009 es de 2,4.

Comparación regional

Resultados a nivel regional 2008/2009 (n=176)



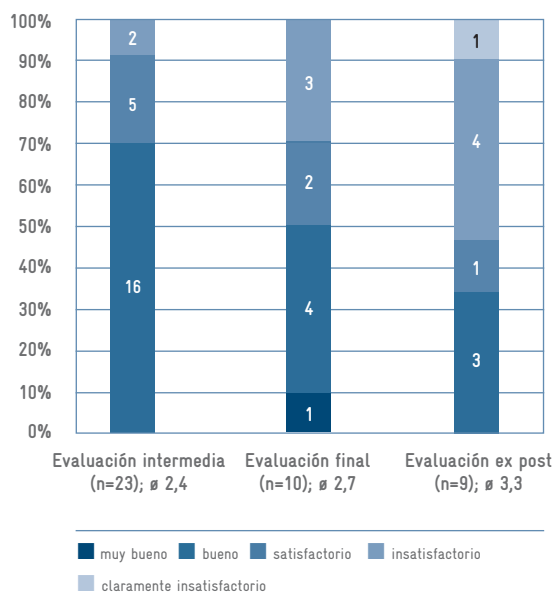
Si se comparan a nivel regional todas las calificaciones de las evaluaciones independientes y controles de avance de proyectos, los que obtienen la mejor nota (\bar{x} 2,2) son los proyectos y programas en América Latina y el Caribe. Todas las intervenciones en esta región se incluyen dentro de la categoría de "exitosas". A continuación viene Asia, con una nota media de 2,3 de las acciones evaluadas en este continente. Los proyectos y programas ejecutados en el área del Mediterráneo y Oriente Medio reciben la nota media de 2,4 respectivamente. En la región de Europa, Cáucaso y Asia Central, la nota media fue de 2,5 y en África Subsahariana de 2,6. A los proyectos y programas suprarregionales también se asigna por término medio la nota 2,4. En resumen, puede afirmarse que los resultados obtenidos en las diferentes regiones se acercan a la nota media de 2,4 de todos los proyectos y programas. Por tanto, desde el punto de vista comparativo, no se aprecian diferencias importantes entre las distintas regiones.

Evaluaciones independientes

Resultados cuantitativos 2008/2009

Si se hace un desglose según el momento de la evaluación, el panorama es el siguiente: 21 de los 23 proyectos sometidos a una evaluación intermedia entran en la categoría de “exitosos” (91%), mientras que en las evaluaciones finales alcanzan este nivel siete de diez, y en las evaluaciones ex post, cuatro de nueve. Estos resultados confirman la tendencia ya apuntada en el informe de evaluación 2006/2007, donde se aprecia que la valoración de un proyecto o programa es tanto más crítica cuanto mayor es el tiempo transcurrido desde su finalización. La calificación más positiva que obtienen en las evaluaciones intermedias se debe a que, en el curso de las acciones, los evaluadores aún aprecian con optimismo ciertos criterios, sobre todo los de impacto y sostenibilidad, mientras que en una fase evaluadora posterior, emiten un juicio más crítico de los mismos criterios. A ello hay que añadir, sobre todo en las evaluaciones realizadas después de terminado el proyecto, la dificultad que entraña la identificación y trazabilidad de los cambios cuando ya no están in situ las personas involucradas, un hecho que también induce frecuentemente a valoraciones más críticas.

Resultado de las evaluaciones independientes según el tipo de evaluación 2008/2009 (n=42)



A modo de resumen se puede afirmar que 32 de los proyectos y programas objeto de evaluación independiente (76,2%) se consideran “exitosos”, mientras que 10 (23,8%) se catalogan como “no exitosos”. En comparación con otras organizaciones de la cooperación internacional para el desarrollo, este resultado nos sitúa en el tercio superior.

Si observamos los resultados de evaluación diferenciados según los criterios del CAD, salta a la vista que el criterio de pertinencia es el que mejor calificación obtiene, seguido de los criterios de eficacia y eficiencia. Menos positivas resultan las valoraciones de los criterios de sostenibilidad e impacto, ya que el grado de consecución efectivo de estos criterios no se puede apreciar hasta el final de un proyecto o programa o después de su terminación. Esta tendencia ya se apuntó en el pasado informe de evaluación (2006/2007). Indica que logramos alcanzar con eficiencia los objetivos acordados con los comitentes, pero, al mismo tiempo, revela que a veces es difícil apreciar el consiguiente aporte a los objetivos superiores y generales de la política de desarrollo, y que no siempre se pone de manifiesto la sostenibilidad de nuestros logros. Somos conscientes de la necesidad de actuación que ello implica, y en el capítulo 7 “Conclusión y perspectivas” hemos descrito medidas apropiadas para mejorar los resultados en estos criterios. La nota media de las evaluaciones independientes realizadas en el período 2008/2009 es de 2,7.

Calificación de los criterios del CAD en 42 evaluaciones independientes (2008/2009)

	Eval. interm.	Eval. final	Eval. ex post	\bar{x}
Pertinencia	1,8	2,1	2,3	2,1
Eficacia	2,4	2,6	3,2	2,6
Impacto	2,7	2,8	3,3	2,8
Eficiencia	2,6	2,7	3,1	2,7
Sostenibilidad	2,6	2,9	3,0	2,7
\bar{x}	2,4	2,7	3,0 ¹	

¹ La nota 3,0 es la media ponderada. El promedio real de las evaluaciones ex post es de 3,3, ya que los proyectos calificados con 4 en determinados criterios (impacto, eficacia y sostenibilidad) obtienen automáticamente una nota global de 4.

Resultados cualitativos 2008/2009

La GTZ somete a las evaluaciones independientes no sólo a un análisis cuantitativo, sino también a un estudio cualitativo dirigido a registrar íntegramente las razones que explican los resultados. Así es como se han cristalizado en el período objeto de estudio diversos factores de éxito que aparecían regularmente en combinación con una valoración positiva de las intervenciones:

1. La elección de las contrapartes apropiadas, una estructura ejecutora diversificada en la medida de lo posible y un procedimiento participativo, estrechamente concertado con la contraparte, para la implementación del proyecto o programa.
2. El enfoque multinivel, es decir la ejecución de medidas de desarrollo por ejemplo a nivel central (gobierno), regional (distrito) y local (municipios). Esta forma de actuar, si se aplica consecuentemente, crea las condiciones básicas para lograr un impacto a gran escala del proyecto o programa.
3. Una planificación y ejecución sistemática del desarrollo de capacidades en las estructuras contraparte, no sólo a nivel individual, sino también institucional y sistémico.
4. Una buena coordinación de las organizaciones donantes in situ, lo que conlleva el aprovechamiento de las sinergias.
5. La incorporación temprana de medidas para asegurar la calidad, de forma que las contrapartes in situ puedan llevar adelante de manera autónoma las estructuras ya establecidas. Ello incluye sobre todo la aprobación de leyes y reglamentos y su aplicación, pero también la dotación de recursos humanos y económicos suficientes para las estructuras contraparte.

Control de avance del proyecto (CAP)

En relación a los criterios del CAD, los 134 CAP encargados y conducidos directamente por los responsables de los proyectos en los países contrapartes arrojaron resultados similares a los de las evaluaciones independientes.

Con respecto a los CAP, dos tercios de los proyectos y programas obtuvieron la calificación de buen

Resultados de los CAP 2008/2009 (n=134, Ø 2,4)



nos (62%) o muy buenos (3%). Otro 28% fue valorado como satisfactorio, de manera que el 93% de los proyectos y programas en este apartado se sitúan en el nivel "exitoso" y sólo un 7% en la categoría "no exitoso".

El criterio mejor valorado, con una nota media de 1,6, fue el de la pertinencia. A continuación aparecen los criterios de eficiencia y eficacia, con 2,3 y 2,4 respectivamente, seguidos del impacto con una nota de 2,5 y la sostenibilidad con 2,6.

Calificación de los criterios del CAD en 134 CAP

Pertinencia	1,6
Eficacia	2,4
Impacto	2,5
Eficiencia	2,3
Sostenibilidad	2,6
Ø	2,4

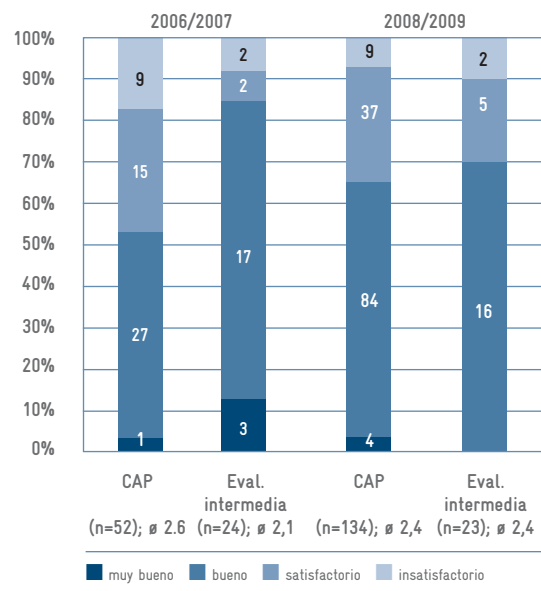
→ “Es muy útil obtener una valoración externa de los proyectos y programas a través de la opinión de los peritos. Los resultados de las evaluaciones independientes comportan beneficios sobre todo para la planificación de nuevas acciones o de fases futuras de los proyectos.”

Ulla Borges, directora de la agencia de la GTZ en Malawi

El análisis cualitativo de los CAP permite extraer cuatro conclusiones esenciales:

1. El buen resultado conseguido en el criterio de pertinencia se debe a que las medidas de desarrollo están adaptadas a las necesidades de la población in situ. La GTZ dispone de las estrategias adecuadas, coherentes con las concepciones en materia de política de desarrollo de las contrapartes y los grupos destinatarios.
2. La GTZ alcanza en gran medida los objetivos acordados con las contrapartes, y aplica con eficiencia los recursos necesarios para ello.
3. El impacto recibe una calificación inferior cuando los resultados constatados en materia de política de desarrollo no son razonablemente atribuibles a las actividades de los proyectos y programas.
4. El grado de consecución de resultados de política de desarrollo y su sostenibilidad son mejores. La sostenibilidad se ve amenazada sobre todo cuando se producen cambios en la situación política general después de que ha terminado el proyecto y programa, y los resultados alcanzados tienen que perdurar en el nuevo entorno.

Comparación CAP y evaluaciones intermedias 2006/2007 y 2008/2009 (n=233)



Comparación entre los CAP y las evaluaciones intermedias

En el transcurso de los proyectos y programas se llevan a cabo tanto evaluaciones intermedias independientes como controles de avance de proyectos (CAP). Mientras en el período 2006/2007, las primeras arrojaban mejores resultados que la valoración de los CAP, en el periodo 2008/2009, los resultados promedios se presentan más igualados. Este hecho se debe, en parte, a que la GTZ ha perfeccionado los métodos para asegurar la calidad de los informes de las evaluaciones independientes y ha exigido de manera consecuente que las instituciones evaluadoras apliquen estos criterios más estrictos para la elaboración del informe.

Temas transversales

Los llamados temas transversales, si bien no están definidos explícitamente como objetivos en los correspondientes contratos, deben tenerse en consideración tanto en la concepción como en la ejecución de los proyectos y programas. En relación a los aspectos de pobreza y género, el examen ha revelado que estos temas transversales juegan a menudo un papel secundario en los proyectos. Raramente se realizan análisis de pobreza y de género antes o después del inicio del proyecto, y es igualmente infrecuente que se incluya en los objetivos e indicadores una referencia explícita al aspecto de la pobreza y del género. Consecuentemente, se critica con frecuencia la falta de un seguimiento sistemático de los resultados sobre la pobreza y el género.

Este hecho demuestra la necesidad de que los temas transversales, tan importantes para el comitente, no sean tratados como aspectos colaterales, sino abordados explícitamente en los objetivos y en la gestión de los proyectos y programas. Además, tanto en el ámbito organizativo como en la gestión de proyectos y programas, hemos asegurado que en el futuro los aspectos de género, por ejemplo, se aborden de una forma aún más profesional.

El tema del desarrollo de capacidades, competencia clave de la GTZ, presenta una imagen más diferenciada. Un análisis cualitativo aplicado a una muestra aleatoria de 20 informes de CAP reveló que el tema del desarrollo de capacidades gozaba de un reconocimiento positivo en la mayoría de los casos. De esta muestra, 15 CAP destacaron los logros de la GTZ a la hora de configurar el desarrollo de capacidades como un proceso integral, aplicado a nivel individual, institucional y organizacional, para fortalecer las competencias de gestión y acción de las contrapartes. De este modo, el desarrollo de capacidades ha adquirido varias dimensiones para la GTZ y sus proyectos o programas: el fortalecimiento y desarrollo no sólo a nivel personal y organizacional sino también de redes y de sistemas en los campos de políticas de los países contraparte. En casos aislados se criticó que la sostenibilidad de las medidas puede verse amenazada si se da una elevada fluctuación

de personal en las instituciones, y que faltaba un seguimiento sistemático de las medidas de desarrollo de capacidades. Esta apreciación era compartida por las evaluaciones independientes, las cuales censuraron además que en algunos casos el desarrollo de capacidades estaba excesivamente centrado en el nivel individual.

Resultados cualitativos con e-VAL

Además de los análisis ya citados, en un total de 203 proyectos y programas se recogieron 29.000 opiniones en casi 4.000 entrevistas realizadas con el procedimiento e-VAL. Más de la mitad de los datos procedían de contrapartes a nivel político o del organismo ejecutor.

En más del 80% de las opiniones expresadas, las contrapartes y los grupos destinatarios entrevistados han valorado positivamente la contribución de la GTZ a los proyectos y programas. Según los entrevistados, el resultado final de un proyecto es el criterio decisivo para considerar si ha tenido éxito o no: uno de cada cuatro comentarios de los entrevistados hacía referencia a los resultados, aproximadamente uno de cada cinco mencionaba el tema del desarrollo de capacidades. Las contrapartes y grupos destinatarios entrevistados señalaban ante todo los resultados positivos que ya se habían producido en el transcurso del proyecto (aprox. 75% de los comentarios sobre resultados), o que se conseguirían en su opinión durante el plazo restante del mismo (otro 15%). En relación al desarrollo de capacidades, en prácticamente todos los casos las casi 4.000 personas consultadas opinaron que al final de los proyectos y programas habrían alcanzado sus propias expectativas de éxito. En cerca de 12.000 comentarios se abordaron los cinco factores de éxito de Capacity WORKS, el modelo de gestión de la GTZ para la gestión de proyectos. Además de los factores 'procesos', 'estructura de gestión' y 'aprendizaje e innovación', los temas más planteados son 'estrategia' (40% de los comentarios) y 'cooperación' (33%). Los proyectos y programas en estos ámbitos fueron valorados positivamente por las contrapartes, los grupos destinatarios y los colaboradores de la GTZ entrevistados.

04_

Evaluaciones en otras áreas de actividad



Nepal: Apoyo al Centro Internacional para el Desarrollo Integrado de las Montañas (International Centre for Integrated Mountain Development – ICIMOD)

En el capítulo 2 se ha presentado el sistema para la evaluación de proyectos y programas concretos, que la GTZ ejecuta por encargo del Ministerio de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ). Pero, aparte de ello, la GTZ pone bajo la lupa otras áreas de actividad.

Ejemplo del CIM: El Centro para la Migración Internacional y el Desarrollo (CIM) es un grupo de trabajo formado por la GTZ y la Agencia Federal de Empleo que facilita la contratación de especialistas por parte de empleadores extranjeros, a quienes ofrece su respaldo en forma de prestaciones de

servicios y del pago de subsidios sobre el salario local. Esta agencia de colocación de la cooperación alemana para el desarrollo es financiada primordialmente por el BMZ, por lo que, en las evaluaciones, se centra en la contribución que presta su actividad al logro de los objetivos de política de desarrollo en los países contraparte. Para ello, CIM utiliza desde 2009 encuestas online, ofreciendo tanto a los expertos integrados como a los empleadores y las agencias de la GTZ in situ la posibilidad de evaluar sistemáticamente las correspondientes acciones. La combinación de estas perspectivas diferentes cubre cuatro niveles

→ “Nos alegra que el CIM haya desarrollado un método para registrar sistemáticamente los resultados de la labor de sus expertos. Dado que la evaluación incluye también el punto de vista de los empleadores, como es nuestro caso, se logra una valoración más completa del aporte que prestan los expertos CIM al logro de los objetivos de desarrollo de sus respectivas contrapartes”.

Dr. Andreas Schild, Director General del Centro Internacional para el Desarrollo Integrado de las Montañas, ICIMOD, Katmandú, Nepal

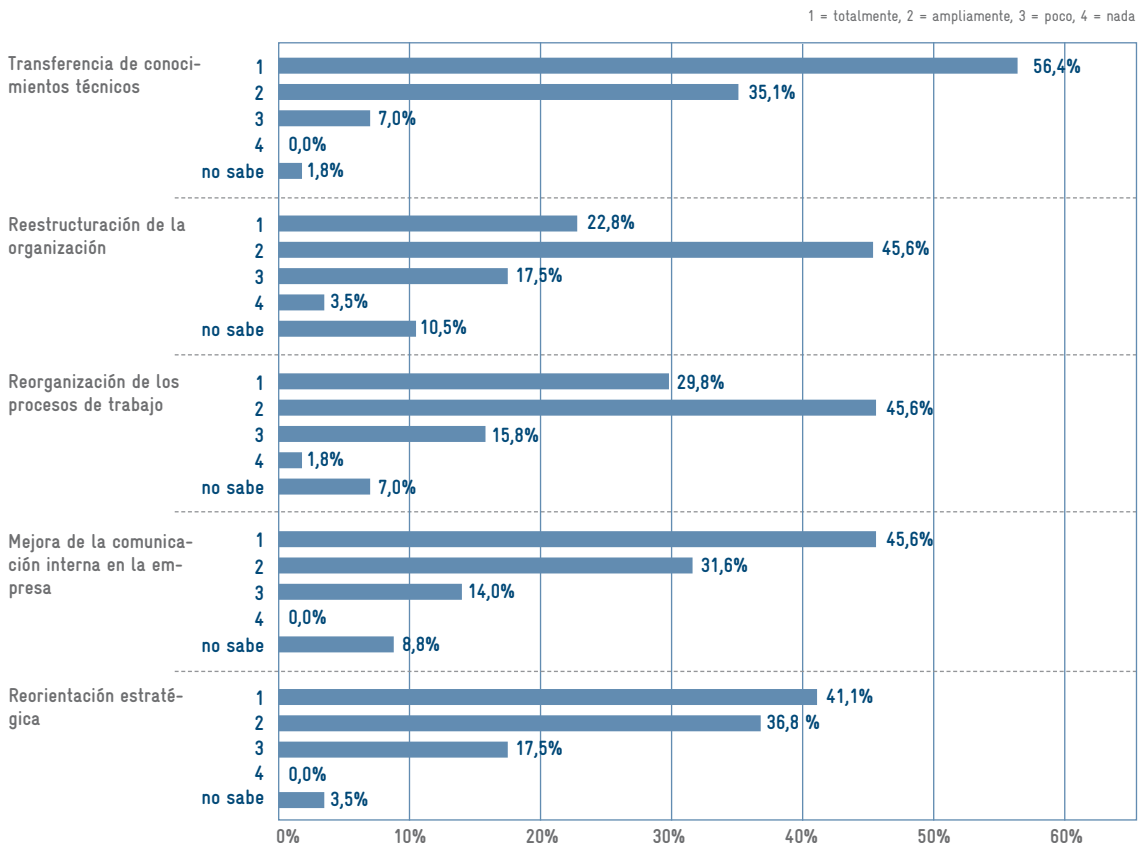
de seguimiento: la aptitud profesional y personal del experto (desempeño), la generación de la prestación (implementación del acuerdo de resultados), su aprovechamiento y la conexión con los objetivos sectoriales de la cooperación alemana para el desarrollo (resultados indirectos). Ello permite no sólo la presentación individualizada de los logros y resultados obtenidos, sino también la realización de análisis estadísticos a nivel nacional, regional o global.

En este sentido, el 85% de las agencias de la GTZ involucradas hasta ahora (n=93) estuvieron total o ampliamente de acuerdo en que los expertos realizaban un aporte constructivo al logro de los objetivos de la política de desarrollo en el país. Desde el punto de vista de los empleadores consultados, cerca del 80% (n=58) indicaron que la competencia profesional de los expertos integrados cumplía plenamente con sus expectativas. El grupo que más habría aprovechado el nuevo sistema son los propios expertos. Más de 570 expertos integrados han

introducido online los objetivos acordados con sus empleadores y los resultados de su misión, y más de 419 han participado en las primeras encuestas de avance online, lo que supone una tasa de retroalimentación superior al 77%. En relación con la pregunta de si está garantizada la sostenibilidad del proceso iniciado una vez terminado el apoyo y de si es probable que se produzcan resultados positivos, más del 77% afirmaron estar "ampliamente de acuerdo", y cerca del 12% estar "totalmente de acuerdo" con ello.

Tal y como muestra la siguiente tabla, también se preguntó a los empleadores cómo aseguran la sostenibilidad de los resultados del trabajo con el experto de CIM. La tabla revela que para el 93% de los empleadores consultados, el aspecto principal es la transferencia directa de conocimientos técnicos. Casi un 80% considera importante también que el experto les ayude en la reorganización de los procesos, la mejora de la comunicación interna en la empresa y la reorientación estratégica.

Aseguramiento de procesos de desarrollo sostenible desde el punto de vista de los empleadores y expertos del CIM encuestados.





Etiopía: Transferencia tecnológica y asesoramiento en la construcción de nuevas universidades

En general, el procedimiento estandarizado por medio de encuestas online permite una valoración eficiente y diferenciada del desempeño del experto del CIM, contribuyendo de este modo a incrementar la calidad del programa del CIM a largo plazo.

En este sentido es aconsejable centrar el examen en el resultado de los desempeños individuales y en la evaluación de los mismos por parte de terceros. La automatización de los procesos conduce a un elevado grado de estandarización, lo cual asegura la posibilidad de comparar los resultados y facilita el análisis estadístico de los mismos. Al mismo tiempo, las conclusiones del seguimiento basado en resultados ayudan a optimizar los procesos internos de trabajo del CIM.

GTZ International Services: Síntesis de la prestación de servicios

GTZ International Services (GTZ IS) presta servicios para diversos comitentes internacionales. Además

de la Comisión Europea, los bancos de desarrollo y las Naciones Unidas, varios gobiernos extranjeros y empresas internacionales recurren regularmente a los conocimientos especializados de la GTZ. En materia de seguimiento y evaluación, GTZ IS orienta su labor según los requerimientos y las pautas del cliente, por lo que las evaluaciones giran primordialmente en torno a la prestación de servicios.

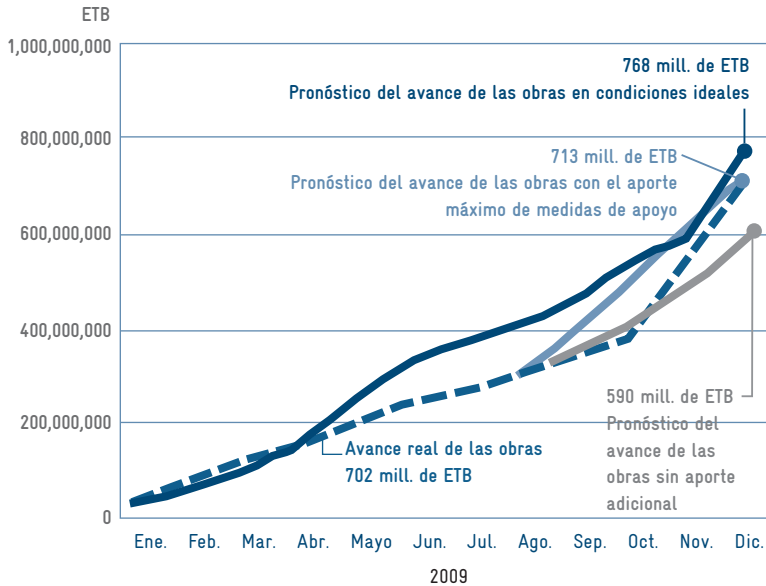
Durante el período objeto de estudio, el área de actividad GTZ IS se ha centrado en desarrollar sistemas de evaluación para los proyectos y programas que ejecuta para gobiernos nacionales. En este segmento, las evaluaciones regulares suelen formar parte de la orden del proyecto cuando se trata de contratos de gran volumen.

Por otro lado, las evaluaciones de proyectos y programas especialmente importantes desde el punto de vista estratégico proporcionan un material valioso para la gestión de calidad a nivel interno y para la conducción del proyecto concreto. En este

→“La capacidad de información continua de GTZ IS sobre el avance del proyecto ha favorecido notablemente la relación de confianza que existe con el cliente desde 2005. La evaluación conjunta con el cliente forma parte también de nuestra concepción de un buen asesoramiento.”

Martin Hansen, Director Ejecutivo, GTZ IS Etiopía

Comparación entre metas y resultados en el avance de las obras 2009 (ETB = Birr etíope)



contexto pueden destacarse como ejemplares los resultados de la evaluación del “Programa de Desarrollo de Capacidades en el Ámbito Universitario” (UCBP) en Etiopía. En el marco de este programa, ejecutado por encargo del gobierno etíope, GTZ IS persigue dos objetivos: por un lado, construir 13 universidades en el país entre 2005 y 2011, donde podrán cursar estudios superiores hasta 148.000 estudiantes; por otro, apoyar al sector de la construcción etíope a mejorar su capacidad de rendimiento y su competitividad mediante la introducción de procesos más eficientes y de nuevas tecnologías y la transmisión de habilidades prácticas, entre otros.

Para lograr una conducción adecuada del programa en todo momento, a pesar de su complejidad, y poder presentar una información puntual y detallada frente al gobierno etíope, los datos relativos al avance y costo de las obras se procesan en tiempo real mediante un sistema de seguimiento computarizado, y se someten a una comparación permanente entre metas y resultados.

El gráfico muestra que, en los primeros cuatro meses, el progreso de las obras –en relación con los recursos financieros empleados– avanzó según lo previsto, pero luego el ritmo decayó significativamente debido a una escasez de cemento en Etio-

pía y a demoras en los pagos. En julio, se decidió junto con el cliente introducir medidas de apoyo adicionales que permitieron acelerar el avance de las obras, de tal forma que casi pudo alcanzarse el objetivo anual (una de las medidas consistió, por ejemplo, en la prefinanciación de los materiales de construcción para las empresas constructoras). En las evaluaciones anuales, GTZ IS y el cliente califican la consecución de las prestaciones fijadas en el contrato, según valores de referencia definidos. En este contexto, el parámetro más importante para el cliente es el número de estudiantes que pueden acoger anualmente las universidades. Hasta finales de 2009, la cifra ascendía a un total de 77.000 alumnos, lo que se corresponde con las expectativas del Ministerio.

En el ámbito del desarrollo de capacidades se evalúa la modernización sostenible de las empresas de construcción etíopes por medio de la capacitación de multiplicadores (ingenieros, artesanos y arquitectos) en el marco de las actividades de planificación, ejecución y supervisión de las obras. La evaluación anual realizada en 2009 señaló que un gran número de talleres artesanos en todo el país se habían beneficiado con los cerca de 28.500 cursos de capacitación impartidos. Otro componente importante del fomento fue el procedimiento habitual de adjudicación, por el que se obligaba a los empresarios generales a encomendar los trabajos a talleres artesanales cualificados.

Las comparaciones incluidas en el plan anual de operaciones, y con ello en las evaluaciones anuales, proporcionan al cliente una información exacta en relación a los objetivos. Por ejemplo, los cálculos demostraron que, entre 2006 y 2010, el programa había ofrecido empleo y posibilidades de ingreso a cerca de 17.000 personas anualmente. Por otro lado, la prestación del servicio se realizó de manera sumamente eficiente. En comparación con otros proyectos de construcción de universidades realizados en el país, el costo del proyecto y de las obras por metro cuadrado era claramente inferior, a igual volumen de prestaciones.

05_

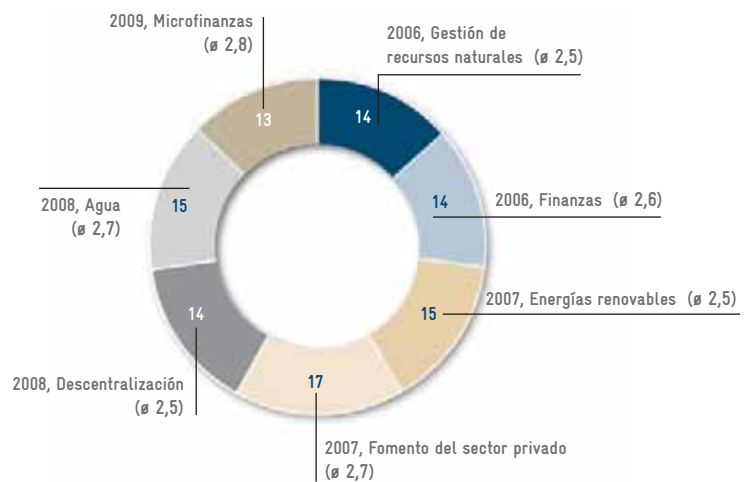
Examen temático de los resultados de evaluación

Cada año, la GTZ encarga evaluaciones independientes sobre diversos temas prioritarios (sectores). En el año 2008 se evaluaron 14 proyectos y programas del sector "descentralización" y 15 del sector "agua"; en 2009 fueron 13 proyectos y programas del sector "microfinanzas". La calificación media de todas las evaluaciones independientes efectuadas en el período 2008/2009 es de 2,7.

En el sector del agua se calificaron como "exitosos" 12 de los 15 proyectos y programas evaluados, en el sector de descentralización 12 de 14, y en el sector de microfinanzas 8 de 13.

El promedio de todas las evaluaciones independientes realizadas hasta ahora es de 2,6.

Número de evaluaciones independientes por sectores desde 2006 (n=102)



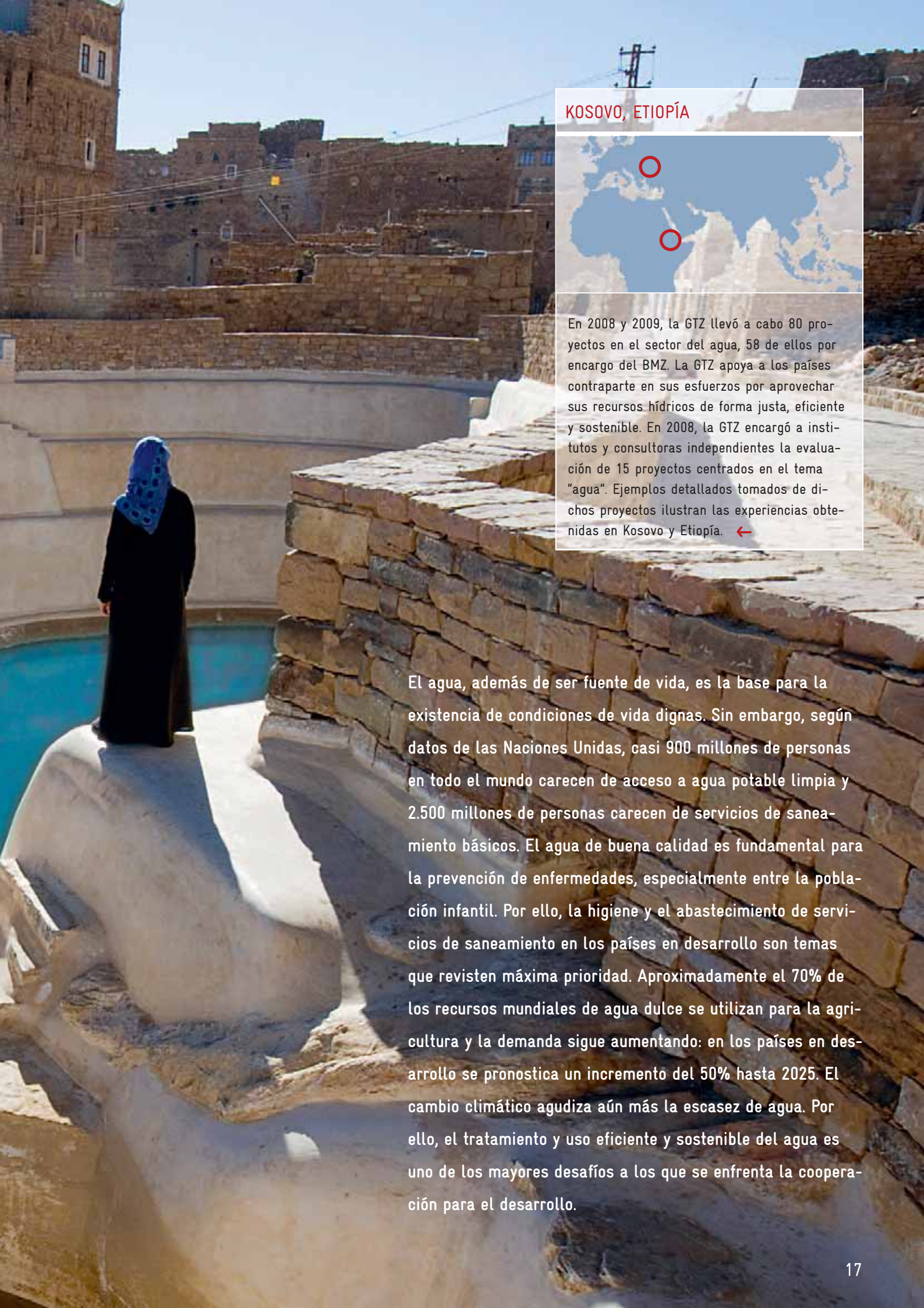
Madagascar: Estudio de la documentación en el marco de una evaluación independiente





05_

EL SECTOR DEL AGUA EN EL PUNTO DE MIRA



KOSOVO, ETIOPÍA



En 2008 y 2009, la GTZ llevó a cabo 80 proyectos en el sector del agua, 58 de ellos por encargo del BMZ. La GTZ apoya a los países contraparte en sus esfuerzos por aprovechar sus recursos hídricos de forma justa, eficiente y sostenible. En 2008, la GTZ encargó a institutos y consultoras independientes la evaluación de 15 proyectos centrados en el tema "agua". Ejemplos detallados tomados de dichos proyectos ilustran las experiencias obtenidas en Kosovo y Etiopía. ←

El agua, además de ser fuente de vida, es la base para la existencia de condiciones de vida dignas. Sin embargo, según datos de las Naciones Unidas, casi 900 millones de personas en todo el mundo carecen de acceso a agua potable limpia y 2.500 millones de personas carecen de servicios de saneamiento básicos. El agua de buena calidad es fundamental para la prevención de enfermedades, especialmente entre la población infantil. Por ello, la higiene y el abastecimiento de servicios de saneamiento en los países en desarrollo son temas que revisten máxima prioridad. Aproximadamente el 70% de los recursos mundiales de agua dulce se utilizan para la agricultura y la demanda sigue aumentando: en los países en desarrollo se pronostica un incremento del 50% hasta 2025. El cambio climático agudiza aún más la escasez de agua. Por ello, el tratamiento y uso eficiente y sostenible del agua es uno de los mayores desafíos a los que se enfrenta la cooperación para el desarrollo.

Midiendo el éxito de la GTZ

El espectro de temas que abarcan las 15 medidas de desarrollo evaluadas va desde la asesoría política y la provisión de agua potable y saneamiento en zonas urbanas y rurales hasta la gestión de los recursos hídricos y el manejo del riego. Esto significa que todos los proyectos evaluados contribuyen potencialmente a la obtención del séptimo Objetivo de Desarrollo del Milenio (ODM): "la protección del medio ambiente y el uso sostenible de los recursos naturales". Asimismo, la mayoría de los proyectos contribuyen significativamente al logro de los ODM 1 y 4: "erradicar la pobreza extrema y el hambre" y "reducir la mortalidad infantil". La nota media de los proyectos fue de 2,7. Ocho proyectos obtuvieron la calificación "bueno", cuatro la de "satisfactorio" y tres de "insatisfactorio". Por tanto, el 80% de los proyectos y programas evaluados en el sector del agua se sitúan en el nivel "exitoso".

China: Inauguración de un pozo en Yunnan (foto izquierda)

Yemen: Mejoramiento de la calidad del agua potable (foto derecha)

Resultados de las evaluaciones en el tema prioritario "agua", 2008 (n=15)



Desglosando los resultados según el momento de evaluación, se puede decir que las ocho evaluaciones intermedias arrojaron los mejores resultados, con una nota promedio de 2,3. En las tres evaluaciones finales se obtuvo un promedio de 2,7, y en las cuatro evaluaciones ex post, un promedio de 3,5.





Pakistán: Fuente de agua tradicional en una aldea

En cuanto a los criterios de pertinencia y eficacia, la nota media fue de 2,0 y 2,5, respectivamente. El resultado en los criterios de impacto (2,7) y eficiencia (2,8) fue en general menos positivo, pero aún "satisfactorio".

Factores de éxito en el sector "agua"

¿Qué factores hacen que un proyecto prospere o fracase en el sector del agua? ¿Qué puede hacer la GTZ para mejorar el acceso de los sectores pobres de la población a agua potable limpia y a servicios de saneamiento sostenibles, y para promover la gestión sostenible de los recursos hídricos en los países en desarrollo?

En primer lugar, un factor decisivo en este ámbito es la pertinencia del proyecto para su grupo destinatario, es decir, para las personas, comunidades, organismos y ministerios, así como para las empresas de abastecimiento de agua y saneamiento que participan en él. La pregunta fundamental en este contexto es: ¿hacemos lo correcto? Las medidas se consideran pertinentes si son coherentes con los objetivos y prioridades del país contraparte, con las prioridades del BMZ en el sector del agua y con los estándares internacionales. Los

evaluadores también valoran positivamente la pertinencia cuando se concede especial relevancia a la cooperación regional y transfronteriza. Por ejemplo, en relación a los recursos hídricos (ríos, lagos) cuyas aguas son compartidas por varios estados ribereños, éstos deberían encargarse conjuntamente de la planificación y ejecución de la gestión de los recursos, como ocurre en la iniciativa de explotación de las aguas del Nilo que la GTZ apoya por encargo del BMZ.

Para la población de los países contraparte, es esencial saber si los objetivos del proyecto o programa contribuyen a mejorar sus condiciones de vida. En las evaluaciones, la valoración de la eficacia es positiva cuando el proyecto o programa incide en varios niveles. Por ejemplo, además de los ministerios nacionales, deberían participar en él los organismos subordinados y las instancias subnacionales (municipios, gobiernos regionales, etc.). Además, deberían incluir medidas concretas dirigidas a la población (educación en higiene, campañas de información, encuestas a clientes).

Se han obtenido resultados especialmente positivos cuando las mejoras técnicas se han combinado con el fortalecimiento de las estructuras

organizativas en el lugar del proyecto, o cuando se ha intentado aumentar el nivel de provisión de agua potable, como ha sido el caso de un proyecto de mejora del abastecimiento de agua en las regiones Volta y Oriental de Ghana.

La evaluación del impacto revela los resultados superiores e involuntarios del proyecto. Así se puede comprobar, por ejemplo, si éste contribuye al logro de los ODM. Este aspecto se ha calificado positivamente sobre todo cuando los resultados del proyecto se han extendido más allá del grupo destinatario, favoreciendo a otros sectores de la población. Por ejemplo, las estrategias del proyecto "Desarrollo institucional del sector del agua" en Yemen han trascendido los límites del ámbito del proyecto y se han implantado en todo el país, por lo que ahora se da alta prioridad al abastecimiento de agua a la población pobre.

Alcanzar los objetivos de una intervención de manera económica y rentable es importante sobre todo para la GTZ, pero también para la contraparte. Uno de los aspectos esenciales es la asignación adecuada del personal, interviniendo lo menos posible en las estructuras existentes y cuidando de que los colaboradores se complementen mutuamente en función de sus competencias. También es muy importante la concertación de las actividades con proyectos similares de otros donantes. Por ejemplo, en el "Programa de reforma del sector del agua" en Zambia se logró una concertación efectiva a nivel internacional. La cooperación alemana se hizo cargo de las tareas de financiación y asesoramiento en el manejo sostenible de 'quioscos de agua', a fin de mejorar a largo plazo la infraestructura necesaria para acceder al agua, mientras que la contraparte danesa DANIDA se ocupó principalmente de apoyar la implementación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio para el sector del agua y la lucha contra la pobreza. Las actividades se llevaron a cabo con aportes financieros del Banco Asiático de Desarrollo (ADB), el Banco Mundial y las Naciones Unidas, así como de los gobiernos de Irlanda y de Japón.

La sostenibilidad adquiere relevancia para el éxito de un proyecto en la propia fase de ejecución, ya que en el transcurso de la misma es necesario desarrollar las competencias requeridas de la con-

traparte. Sólo así estará en condiciones de seguir realizando las actividades que permitan alcanzar los objetivos de desarrollo una vez terminado el proyecto. En el sector del agua, por ejemplo, resulta decisivo que la población reconozca a los abastecedores de agua como proveedores de servicios para que estos puedan subsistir y autofinanciarse a largo plazo. Este objetivo se ha logrado en Yemen, donde el agua se considera ahora un bien económico y al mismo tiempo social, que debe preservarse para las generaciones futuras.

Ejemplo de Kosovo: Programa de infraestructura para el abastecimiento de agua y el saneamiento

Evaluación final 2008, resultado global: bueno

Entre 2000 y 2008, la GTZ prestó apoyo a las empresas de abastecimiento de agua regionales de Peja y Prizren, en el suroeste de Kosovo, por encargo del BMZ y de la comunidad internacional de donantes. Cuando se inició el programa, los sistemas públicos de abastecimiento de agua se caracterizaban por el mal estado de la infraestructura, el alto porcentaje de fugas en la red y la deficiente gestión de las empresas de abastecimiento. El objetivo del programa era incrementar la eficiencia de las empresas de agua regionales y mejorar así la prestación de los servicios de abastecimiento y saneamiento para la población.

Empresa modelo Hidrodrini

La empresa de abastecimiento de agua Hidrodrini, fundada en Peja en octubre de 2004, se ha convertido en un modelo para otras empresas en Kosovo. Con el apoyo de la GTZ se implantaron técnicas de gestión eficientes (mejoramiento de la comunicación interna, atención al cliente, planificación financiera). Dos centros piloto situados en Peja han reducido las pérdidas de agua mediante la eliminación de todas las conexiones ilegales, la instalación de medidores de agua funcionales y la detección y reparación de las fugas. Desde 2004, el número de conexiones de agua en la zona del proyecto ha aumentado en un 25%, de unos 21.000 a casi 29.000 hogares. Así pues, el proyecto ha contribuido a que el 74% de la población de Kosovo disponga ahora de una conexión de agua potable. Gracias a ello, han mejorado notablemente las condiciones de vida de la población.



Senegal: Construcción de pozos con tecnología apropiada

Ejemplo de Etiopía: Mejora del abastecimiento de agua en la región de Tigray

Evaluación ex post 2008, resultado global: insatisfactorio

La región de Tigray, en el norte de Etiopía, se caracteriza por su baja pluviosidad y su escasa vegetación. El 75% de la población vive por debajo del umbral de la pobreza, y muchos habitantes tienen un acceso limitado a agua potable higiénicamente aceptable. El objetivo del proyecto, ejecutado por la GTZ por encargo del BMZ, era introducir un sistema sostenible y fiable para la gestión del abastecimiento de agua en ocho ciudades pequeñas de la región. Se trataba de implantar un modelo que las autoridades etíopes competentes pudieran utilizar también en otras comunidades. Sin embargo, la guerra que estalló entre Eritrea y Etiopía dos años después del comienzo del proyecto (1998-2000) dificultó la continuación de las medidas planificadas.

Los evaluadores identificaron como resultados positivos del proyecto los servicios de apoyo directos de la GTZ, tales como la adquisición de bombas y aparatos de medición o las medidas de formación y capacitación. Estos resultados favorecieron el abastecimiento de agua en 34 de los 67 centros semiurbanos de la región. Además, en cinco ciudades del proyecto se incrementó la cantidad de agua disponible por persona, de 12 litros (en 1995) a 15 litros (en 2008). Los 67 municipios de Tigray adoptaron el sistema de gestión introducido por la GTZ y lo continúan usando hasta hoy. Sin embargo, el sistema presenta fallas en la eficiencia y la calidad, por lo que sólo ha sido posible satisfacer parcialmente las necesidades de la población. Los resultados muestran que, en la administración descentralizada de la infraestructura



Entrevista con Stefan Opitz, director de la división Agua, Energía y Transporte

¿Qué importancia tienen para usted las evaluaciones independientes?

Los resultados de las evaluaciones independientes, al igual que los hallazgos de los controles de avance de proyectos, nos ayudan a mejorar continuamente en las tareas de planificación y asesoramiento. Hemos constatado, por ejemplo, lo importante que es interconectar lo mejor posible la consultoría en materia de reformas sectoriales con el asesoramiento tecnológico en los proyectos y programas. Los resultados nos han llevado también a revisar la valoración de ciertos temas. Por ejemplo, en el pasado las subvenciones en el sector del agua recibían siempre una calificación negativa; ahora, a raíz de los resultados, la valoración es mucho más diferenciada.

¿De qué forma aprovecha la GTZ los resultados?

Tanto a nivel técnico como metodológico. Por ejemplo, se utilizan en foros técnicos, para intercambiar opiniones con otros expertos a nivel nacional e internacional. O para formular preguntas orientativas en los controles de avance de los proyectos. En el aspecto metodológico, hemos aprendido sobre todo de las dos evaluaciones exhaustivas realizadas en Kenya y Zambia, que nos han mostrado, por ejemplo, lo importante que es recopilar cuidadosamente los datos de referencia al comienzo del proyecto. Un efecto positivo secundario de someter la calidad de nuestro trabajo a la evaluación de una institución independiente reside en que ganamos en credibilidad y transparencia frente a nuestros clientes actuales y potenciales. Esto crea una buena base para la cooperación a largo plazo

pública, no deben primar únicamente los aspectos económicos, la comercialización y la privatización, sino que debe atenderse también, en la medida de lo necesario, las cuestiones socioculturales, y asegurar un nivel de servicios mínimo para la población más pobre.



05 _ EL SECTOR DE DESCENTRALIZACIÓN EN EL PUNTO DE MIRA

COSTA RICA, MALAWI



Actualmente, la GTZ presta asesoramiento –por encargo del BMZ– en 42 países contraparte en la configuración de procesos políticos. Apoya a los gobiernos, los parlamentos y a la administración pública en la tarea de normar los derechos de decisión, las competencias y la distribución de recursos financieros entre los diferentes niveles estatales, y de crear las estructuras, procedimientos y competencias correspondientes. En 2008, varias instituciones independientes y empresas consultoras evaluaron un total de 14 proyectos en el sector de la descentralización. Los ejemplos de proyectos en Costa Rica y Malawi que se presentan aquí ofrecen una información más completa. ←

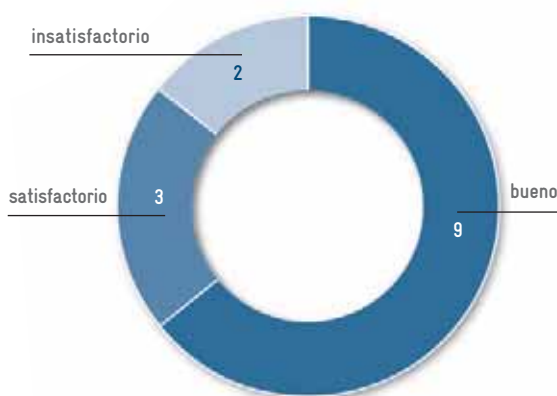
Para que los gobiernos y las administraciones públicas puedan atender mejor las necesidades de los ciudadanos, la GTZ apoya a numerosos países contraparte en sus medidas de descentralización y de reforma del autogobierno local. Ambos temas son claves para avanzar hacia la democracia y el buen gobierno. Para ello, el Estado transfiere a las regiones y comunidades funciones, recursos financieros y competencias en materia de decisión política. El objetivo es mejorar los servicios estatales, usar los recursos públicos de modo transparente y eficaz e involucrar a los ciudadanos en las decisiones políticas locales.

Midiendo el éxito de la GTZ

La actuación estatal descentralizada, próxima al ciudadano, y la democracia local deben contribuir a mejorar el buen gobierno y a reducir la pobreza. La mayoría de los 14 proyectos evaluados en 2008 por instituciones independientes y empresas consultoras ha cumplido este propósito: el 86% se sitúa en el nivel "exitoso" (notas entre 1 y 3). La nota media fue de 2,5.

Nueve proyectos obtuvieron la calificación de "bueno", tres la de "satisfactorio" y dos la de "insatisfactorio". Los doce proyectos aún en curso recibieron una nota media de 2,4. En las dos evaluaciones finales, el proyecto chileno fue calificado de "bueno" y el programa de fomento a la descentralización en Malawi de "insatisfactorio". El criterio mejor valorado por los evaluadores fue la pertinencia de los proyectos y programas (nota media: 2,0). Algo menor fue la calificación de los resultados generales para la política de desarrollo (2,7 en promedio).

Resultados de la evaluación en el tema prioritario "descentralización", 2008 (n=14)



Factores de éxito en los procesos de descentralización

El apoyo a los procesos de descentralización se enmarca en las políticas de reforma de los países contraparte. Según los evaluadores, la pertinencia de un proyecto se hace manifiesta cuando los gobiernos conceden alta prioridad al proceso de descentralización. Esto puede deberse a distintos

motivos. El gobierno chileno, por ejemplo, intentaba reducir las diferencias de desarrollo entre las regiones, mientras que Ghana se había propuesto combatir la pobreza. La pertinencia también se valora positivamente cuando los proyectos aplican las experiencias de la GTZ y cumplen con las pautas políticas de la cooperación alemana para el desarrollo; por ejemplo, cuando la descentralización se fomenta en todos los niveles del Estado, siguiendo los criterios del buen gobierno. Ejemplo de ello es Rwanda, donde el gobierno estableció una unidad coordinadora para el proceso de descentralización, que actúa como intermediaria entre los ministerios y las administraciones locales, fortaleciendo así la división vertical de los poderes.

Los evaluadores valoran positivamente la eficacia de un proyecto o programa cuando contribuye a fortalecer y asegurar las condiciones políticas y jurídicas necesarias para la autonomía local. También consideran eficaz el compartir experiencias con otros municipios y regiones. En Chile, el Ministerio del Interior es el que ha asumido esta función. Asimismo, se otorgaron buenas calificaciones a los proyectos que promueven el fortalecimiento institucional y la cualificación formal del personal administrativo. El proyecto de Filipinas, por ejemplo, aplicó un enfoque innovador en el que todos los representantes de los ciudadanos recién elegidos recibían una preparación para sus funciones políticas y las prácticas administrativas habituales.

La participación política de los ciudadanos y ciudadanas es uno de los resultados (impactos) que se propone cualquier reforma descentralizadora. Por ello, las medidas de fomento de los concejos municipales se complementan con otras para promover a la sociedad civil. La participación contribuye también a la creación de la voluntad política, así como a la decisión sobre prioridades de desarrollo y a la distribución correspondiente de los recursos presupuestarios. A través de la comunicación y la formación política, se promueve la rendición de cuentas del Estado. En Rwanda, por ejemplo, la cooperación entre la GTZ y el Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica (DED) ha conducido a la creación de concejos, comités y comisiones que participan en el diseño de procesos de buen gobierno. Las enseñanzas adquiridas se han incorporado al debate nacional sobre descen-



tralización y se han recogido en un código que obliga al gobierno a rendir cuentas sobre los recursos empleados y el estado de ejecución de las medidas planificadas. Con ello se intenta conseguir prestaciones estatales más ajustadas a las necesidades y reducir la corrupción. Los evaluadores consideran que los recursos se utilizan con eficiencia cuando una intervención está adecuadamente concertada con otros proyectos y organizaciones, como ha sido el caso en Chile, Rwanda y Filipinas. Asimismo, califican positivamente los proyectos que, además de los expertos internacionales, involucran a un gran número de colaboradores cualificados del país contraparte. Éste ha sido el caso, por ejemplo, en Bolivia.

En cuanto a la sostenibilidad, se valoran positivamente los proyectos que comparten continuamente los conocimientos adquiridos, cuyo personal administrativo está bien instruido y en los que han establecido cursos de formación. En Chile, por ejemplo, las universidades han incorporado los contenidos del proyecto a sus planes de estudios. Reciben asimismo una calificación positiva los proyectos y programas que tienen una buena documentación y cuyos materiales de capacitación, elaborados en el marco de la acción, se utilizan en otras comunidades. También el hecho de que las reformas iniciadas por el proyecto se conviertan en leyes conduce a una valoración positiva. Para asegurar la sostenibilidad, sobre todo con vistas a la reducción de la pobreza (uno de los objetivos

Turquía: Reunión de asesores y contrapartes (foto izquierda)

Madagascar: Sesión en el Ministerio de Hacienda (foto derecha)

Indonesia: Consulta a ciudadanos para la reconstrucción tras el tsunami de 2004 (foto abajo)

de la mayoría de los proyectos y programas), los evaluadores recomiendan conceder mayor atención al fomento de la economía local.

Ejemplo de Costa Rica: Proyecto de desarrollo local y comunal

Evaluación intermedia independiente 2008, resultado global: bueno

Desde la década de 1990, los municipios de Costa Rica gozan de una mayor autonomía para sus decisiones. Con ello se pretende mejorar la calidad de vida de los sectores pobres de la población y sus oportunidades de participación. Entre 2000 y 2010, la GTZ, por encargo del BMZ, colaboró con cuatro organismos contraparte costarricenses para fortalecer a los municipios y desarrollar servicios para la comunidad. Los esfuerzos se centraron en la reestructuración de la administración, el fomento de la participación ciudadana, el desarrollo económico local, la gestión ambiental a nivel municipal y la transferencia de experiencias propias en beneficio del desarrollo local sostenible.

Cuando se inició el proyecto, aún había en el gobierno fuerzas que veían con recelo los intentos de descentralización. Esta actitud cambió en el transcurso del proyecto. En un primer paso, se creó una Comisión Parlamentaria –en colaboración con el Ministerio de Planificación Nacional– que elaboró un proyecto de ley para normar las competencias

de los municipios y presentó varias propuestas de reforma. El proyecto impulsó las fuerzas reformadoras del Estado, de los municipios y de la sociedad civil. Por ejemplo, la Contraloría General publicó un manual para asegurar estándares de calidad unificados en la planificación municipal y en la elaboración de presupuestos. La Contraloría ofrece cursos de perfeccionamiento y evalúa el trabajo del gobierno y las administraciones municipales. Entretanto, la Comisión Parlamentaria de Asuntos Municipales se ha convertido en una entidad permanente que intercambia experiencias regularmente con la Unión Nacional de Gobiernos Locales. El Código Municipal, que ha sido reformado desde que se inició el proyecto, ha sido aprobado y prescribe que el Estado transfiera el 10% de su presupuesto a los municipios. En el futuro, el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal respaldará el proceso de reforma iniciado.

Ejemplo de Malawi: Programa de Descentralización Democrática

Evaluación final 2008, resultado global: insatisfactorio

El ejemplo de Malawi sirve para ilustrar la pregunta de cómo se pueden instituir reformas para fomentar el buen gobierno y la descentralización en un entorno político inestable. En el año 2000, 40 municipios del país eligieron por primera vez un concejo. Las elecciones siguientes, que debían

San José: Sede del Proyecto de Desarrollo Local y Comunal



realizarse cinco años más tarde, fueron aplazadas una y otra vez por el presidente, quien además disolvió los concejos existentes. Estas circunstancias obstaculizaron considerablemente el éxito del proyecto.

El gobierno apenas avanzaba en la formulación del marco jurídico y político necesario para la descentralización. Aunque la GTZ, por encargo del BMZ, impulsó -entre otros- la redacción de un manual de descentralización y un programa de capacitación para los miembros de los comités de desarrollo municipal, la cooperación con la contraparte local del proyecto no pudo realizarse de forma satisfactoria. Para fomentar el buen gobierno local, el proyecto se concentró en medidas de sensibilización, tales como mesas redondas y reportajes para radio y televisión. Los planes de desarrollo municipal elaborados con el apoyo de la GTZ y del Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica (DED) apenas pudieron implementarse por la falta de representantes democráticamente elegidos que pudieran aprobarlos oficialmente. Al parecer, se descuidó la oportunidad de buscar alternativas para la ejecución de los programas, por ejemplo a través de los proyectos de desarrollo municipal o mediante el apoyo directo a la mejora de los servicios locales. El proyecto consiguió algunos logros en la gestión financiera de los municipios. Gracias al asesoramiento de la GTZ, la Comisión Nacional responsable de las finanzas municipales pudo mejorar considerablemente sus servicios. Los municipios que recibieron apoyo directo del proyecto -por ejemplo, en la creación de registros comerciales- lograron aumentar notablemente sus ingresos.

Desde el punto de vista de los evaluadores, la GTZ no reaccionó con la debida flexibilidad ante la situación política, condicionando la continuación del proyecto a la celebración de elecciones. Según ellos, hubiera sido más acertado seguir fomentando el diálogo político y apoyando las fuerzas reformadoras. Los participantes del proyecto elaboraron enfoques alternativos en un "taller de aprendizaje" que tuvo lugar en 2009. Los resultados del taller se tuvieron en cuenta al diseñar la fase siguiente del proyecto y se han tomado como referencia en la concepción de nuevos programas.



Entrevista con Annette Bähring, jefa de la sección Descentralización, Regionalización, Desarrollo Municipal y Urbano

¿Qué importancia tienen para usted las evaluaciones independientes?

Para mí, los resultados de la evaluación independiente son una guía importante para valorar nuestros enfoques de desarrollo de capacidades para la descentralización en comparación con otros enfoques internacionales. Los criterios de evaluación vinculantes nos permiten identificar los puntos fuertes y débiles recurrentes de los proyectos y programas. Los resultados de evaluaciones independientes, al igual que los controles de avance de proyectos, nos ayudan a diseñar nuestros proyectos y programas de manera más sostenible, dentro de un diálogo con los comitentes y las contrapartes. Las recomendaciones nos motivan a analizar continuamente el marco específico y las prioridades políticas de las contrapartes en la fase de diseño, a fin de poder ajustar rápidamente la concepción del proyecto.

¿De qué forma aprovecha los resultados?

Discutimos los resultados y las experiencias en encuentros profesionales, en las redes internas de expertos y en los círculos directivos. Tomemos como ejemplo el proyecto de Malawi: el resultado insatisfactorio de la evaluación independiente nos llevó inmediatamente a reflexionar y a seguir desarrollando la concepción del proyecto. El comitente, la contraparte y los asesores y asesoras internacionales han aprendido de esta experiencia. Los resultados positivos también son importantes, especialmente cuando se trata de evaluaciones desligadas del producto. Éstos nos confirman que los conocimientos empíricos obtenidos en los controles de avance de proyectos y en nuestros largos años de asesoría están siendo aprovechados y que podemos tener éxito al fomentar procesos de reforma complejos y difíciles.

CHINA, REPÚBLICA DEMOCRÁTICA
DEL CONGO



En 2009, varias instituciones independientes y empresas consultoras evaluaron 13 de los 40 proyectos y programas que la GTZ apoyó en el sector de las microfinanzas por encargo del BMZ. Los ejemplos detallados muestran las conclusiones que pueden extraerse de la evaluación de los proyectos y programas realizados en la República Popular de China y en la República Democrática del Congo. ←

A menudo son pequeñas las cantidades –para comprar una máquina o para equipar una tienda– que necesitan los microempresarios de los países en desarrollo para poner en práctica sus ideas de negocio y construirse su propio medio de subsistencia. Pero la mayoría de ellos no cuenta con acceso al sector bancario formal y en muchos casos no tienen la oportunidad de obtener un crédito o de usar otros servicios financieros. Las instituciones microfinancieras prestan un aporte importante al desarrollo económico sostenible, ya que fortalecen el potencial emprendedor de las personas ofreciéndoles servicios adaptados a sus necesidades, tales como planes de ahorro, créditos y seguros.



05 — EL SECTOR DE LAS MICROFINANZAS EN EL PUNTO DE MIRA



Midiendo el éxito de la GTZ

En el sector de microfinanzas, la GTZ actúa a diversos niveles: asesora a legisladores, entes supervisores, bancos centrales y ministerios en la regulación de las instituciones microfinancieras; apoya a los bancos y cooperativas y a sus asociaciones a mejorar sus estructuras, productos y estrategias; y promueve los establecimientos de formación y capacitación para el personal de dichas instituciones. Los proyectos y programas del sector de microfinanzas permiten que la población rural, en su mayoría pobre, y las pequeñas empresas de los países en desarrollo accedan a los servicios financieros. De este modo contribuyen al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, en particular a la erradicación de la pobreza extrema. La mitad de los microcréditos concedidos en todo el mundo se otorgan a mujeres.

Resultados de la evaluación en el tema prioritario "microfinanzas", 2009 (n=13)



Los 13 proyectos y programas evaluados obtuvieron una calificación media de 2,8.

Uno de los proyectos, realizado en China, fue valorado como "muy bueno" (nivel 1). Este proyecto consiguió un éxito especial en la mejora del acceso de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) a importantes servicios financieros. Los factores que han contribuido a la positiva valoración de este proyecto fueron la mejora sostenible de la capacidad de rendimiento de la contraparte nacional y la excelente relación costo-beneficio. Seis proyectos

obtuvieron la calificación "bueno" (nivel 2). Uno de ellos, llevado a cabo en Bolivia, logró aumentar a más del doble (de 216 a 510) el número de instituciones microfinancieras entre 1998 y 2006. En Namibia también hubo un proyecto que se valoró como "bueno" (nivel 2), porque se realizó mediante una estrecha cooperación entre la GTZ y el KfW, gracias a lo cual los servicios financieros que se ofrecen desde 2007 ya operan cubriendo costos. El proyecto se distingue sobre todo por la positiva valoración de la sostenibilidad, puesto que el sector ha demostrado ser resistente a las crisis incluso en condiciones políticas adversas, y se ha desarrollado con gran dinamismo. El proyecto muestra también una elevada eficacia, ya que las operaciones de crédito han aumentado anualmente en más de un 50%, se ha alcanzado hasta un 90% de los grupos destinatarios femeninos y se han desarrollado nuevos productos financieros como, por ejemplo, los seguros. Uno de los proyectos fue calificado como "satisfactorio" (nivel 3). Cuatro proyectos se catalogaron como "insatisfactorios" (nivel 4), debido sobre todo a problemas en la ejecución y a la falta de sostenibilidad. Un proyecto para el fomento de créditos agrarios en Mauritania fue calificado como "claramente insatisfactorio" en el marco de una evaluación ex post. Una planificación insuficiente, deficiencias en la implementación y, finalmente, la ausencia de resultados fueron las causas que motivaron tal valoración. Los proyectos y programas "no exitosos" (nivel 4 y 5) ponen de manifiesto que la GTZ debe atender con más énfasis a los indicios precoces que anuncian dificultades en la evolución del proyecto y, consecuentemente, corregir el rumbo para hacer posible un desarrollo exitoso y un resultado sostenible.





Factores de éxito en el sector de las microfinanzas

En el criterio de la pertinencia, las evaluaciones muestran que los proyectos y programas exitosos se orientan a las necesidades de los grupos destinatarios y eligen socios ejecutores fuertes, con una amplia cartera de clientes y una extensa red de entidades filiales. Estas condiciones se dieron en un proyecto de desarrollo de sistemas microfinancieros en Tailandia, que fue precedido por un completo análisis del grupo destinatario. Los proyectos y programas exitosos son coherentes con los objetivos de los países contraparte, los temas prioritarios de política de desarrollo del BMZ y las recomendaciones del Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre (CGAP), una red de organismos donantes en el ámbito de las microfinanzas.

¿Estamos alcanzando los objetivos de los proyectos y programas (eficacia)?

Los proyectos y programas exitosos operan a varios niveles: por un lado asesoran a los bancos centrales y a los entes reguladores y supervisores estatales, y por otro apoyan a las instituciones financieras locales en la aplicación de nuevos reglamentos, el desarrollo de productos financieros y en la gestión interna (ejemplo: apoyo del sistema financiero rural en Ucrania). Los evaluadores califican como positivo el resultado de un proyecto de microfinanzas cuando produce un aumento significativo del número de personas que pueden acceder a servicios financieros, como por ejemplo los microcréditos, y disminuye su dependencia frente a proveedores informales de fondos como los parientes, los amigos o los prestamistas. Además, los proyectos exitosos contribuyen a que las instituciones microfinancieras movilicen am-

pliamente los ahorros y fomenten actividades económicas en la agricultura y en otros sectores, sobre todo en las regiones rurales. Un resultado ampliamente satisfactorio en este sentido lo logró, por ejemplo, el proyecto de desarrollo de un sistema de microfinanzas en Tailandia, que fue objeto de una evaluación ex post. En el programa de desarrollo de un sistema financiero en Bolivia, la eficiencia fue bien valorada por los evaluadores, ya que la GTZ, en calidad de coordinadora de los donantes internacionales, consiguió generar sinergias. Además, el apoyo a las instituciones microfinancieras existentes resultó ser sumamente eficiente.

Para la sostenibilidad de un proyecto o programa, existen dos factores que son decisivos: primero, la calidad de las condiciones marco en el sector de microfinanzas. Esto incluye tanto la disponibilidad de un reglamento adecuado para las instituciones microfinancieras, como la existencia de proveedores de servicios específicos del sector, tales como las instituciones de formación o las entidades de informes de créditos. Segundo, la existencia de un mercado operativo de proveedores microfinancieros que compitan y se complementen entre sí contribuye a hacer más duraderos los resultados obtenidos. Este hecho se ha conseguido, por ejemplo, en el programa de fortalecimiento de pequeñas instituciones financieras en Indonesia, implementado por la GTZ por encargo del BMZ. Hasta la finalización del programa, a finales de 2009, los bancos de crédito populares y las instituciones financieras locales de este país habían incrementado en un 20% el número de sucursales (a 4.100), y en un tercio el número de cuentas bancarias (más de 11 millones).

Indonesia: Promoción de las microfinanzas (foto izquierda)

Nigeria: Fomento de la economía con orientación al empleo (foto derecha)

Ejemplo de China: Programa de desarrollo del sistema financiero

Evaluación independiente 2009, resultado global: muy bueno

Desde 2005 y por encargo del BMZ, la GTZ asesora al Banco Central chino y a varios gobiernos provinciales seleccionados en la creación de un sistema formal de microfinanzas. Hasta entonces, los hogares, los microempresarios y las PYME apenas habían tenido la oportunidad de obtener créditos, especialmente si habitaban en las áreas rurales. Gran parte del capital prestado provenía de familiares, amigos o prestamistas. Este sector informal no contribuía al desarrollo del sector financiero chino, por lo que el gobierno se fijó como objetivo proveer servicios financieros regulares a un amplio espectro de la población a través de las instituciones especializadas de microcrédito, las cooperativas de crédito rurales y las instituciones existentes como el banco postal. China posee un gran potencial para el negocio del microcrédito: unos 70 millones de hogares y pequeñas empresas.

El Banco Central eligió las provincias de Shaanxi, Shanxi, Sichuan, Guizhou y Mongolia Interior como áreas piloto, en las que la GTZ apoyó la elaboración y aplicación de una reglamentación financiera. El proyecto ha conseguido más de lo que se propuso en un principio: en la actualidad, casi todas las provincias disponen de un ente supervisor para las

instituciones microfinancieras. El proyecto prestó un aporte especialmente importante en la reforma de la caja postal de ahorros de China (Postal Savings Bank of China), el único banco que opera a nivel nacional con cerca de 36.000 filiales, de las cuales tres cuartas partes están ubicadas en el área rural. Después de un año y medio de proyecto, la cifra de microcréditos había aumentado de 6.000 a 2 millones todo el país. Para poder satisfacer esta mayor demanda de microcréditos, se capacitó hasta finales de 2009 a un total de 3.500 gestores, revisores y personal encargado de créditos, a fin de que pudieran asesorar a los clientes sobre productos microfinancieros.

La historia de la señora Dong ilustra bien el éxito del banco postal: en noviembre de 2009, dos empleados de la sucursal del banco postal en Henan, encargados de los créditos, se trasladaron al pueblo de la señora Dong, para hacerle entrega de su crédito. Dos años antes, ella había sido el primer cliente del banco que solicitaba un microcrédito. Entonces había pedido un préstamo equivalente a unos EUR 3000 para dedicarse a la cría de ocas. Le sorprendió que el procedimiento fuera sencillo y sin trabas burocráticas: "En el plazo de una semana ya tenía el dinero en la mano. El servicio es excelente, estoy muy contenta" comentó satisfecha la señora Dong. La venta lucrativa de las ocas le reportó beneficios que empleó para comprarse una camioneta y reembolsar el crédito en el plazo de cuatro meses.

China: Programa de desarrollo del sistema financiero (foto izquierda)

Indonesia: Fortalecimiento de pequeñas instituciones financieras (foto derecha)



Entretanto ha recibido otros microcréditos que ha utilizado para abrir dos nuevos comercios.

Ejemplo del Congo: Fomento de proveedores de servicios en el sector financiero

Evaluación independiente 2009, resultado global: insatisfactorio

Las condiciones para el desarrollo económico y la creación de un sistema financiero estable en la República Democrática del Congo resultaron sumamente difíciles: tras 20 años de conflictos violentos, el país se había debilitado y la corrupción se había hecho omnipresente. En la década de 1990 se derrumbó el sector de los bancos cooperativos. Muchos congoleños perdieron todos sus ahorros, y no sólo eso, también la confianza en los bancos. Según el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre (CGAP), menos de un 1% de la población congoleña posee una cuenta bancaria. La GTZ fue una de las pocas organizaciones de la ayuda oficial al desarrollo que siguieron operando en el país a pesar de la difícil situación.

Entre 2005 y 2008, la GTZ fomentó, por encargo del BMZ, la creación de actividades económicas en el país, promoviendo –entre otros aspectos– el acceso de las empresas y los ciudadanos a servicios financieros tales como los créditos o las cuentas de ahorro. Para este fin, el proyecto apoyó a organizaciones no gubernamentales con experiencia en el sector y fomentó la creación de una asociación de microfinanzas. El gobierno congoleño respaldó los objetivos del proyecto, puesto que el desarrollo del sector financiero formaba parte de su estrategia para la reducción de la pobreza. A pesar de la elevada pertinencia del proyecto, los evaluadores concluyeron que su resultado había sido escaso. El proyecto no había logrado impulsar el desarrollo de instituciones microfinancieras de amplio alcance. En lugar de ello, la asociación se dedicó principalmente a promover pequeñas cooperativas en la capital Kinshasa. Por esta razón, la influencia del proyecto quedó limitada al nivel local. No se consiguió acrecentar la escasa confianza de la población en la fiabilidad del sistema financiero, ni mejorar la insuficiencia del marco legal que regula el sistema bancario. Otra de las causas fue la falta de un enfoque apropiado de desarrollo de capacidades.



Entrevista con Wolfgang Bucker, jefe de la sección Desarrollo de Sistemas Financieros, dentro de la división Economía y Empleo

¿Qué importancia tienen para usted las evaluaciones independientes?

Las evaluaciones independientes nos permiten rendir cuentas de nuestro trabajo, a la vez que constituyen una de las muchas fuentes importantes de la que extraer enseñanzas. Las evaluaciones revelan nuestras fortalezas, pero también los ámbitos en los que debemos mejorar. Esto último es el caso, por ejemplo, a la hora de acordar hitos concretos con las instituciones contraparte y lograr una mayor implicación de las mismas en la planificación operativa. Otras fuentes que consideramos importantes son los análisis transversales de nuestros controles de avance de proyectos, o las evaluaciones comparativas a nivel internacional del Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre (CGAP), una red de organizaciones donantes en el campo de las microfinanzas.

¿De qué forma aprovecha los resultados?

Nos ayudan a perfeccionar el planteamiento técnico, los enfoques de asesoramiento y la metodología, por ejemplo, en la creación de estructuras asociativas de microfinanzas. En este caso, el objetivo es orientar mejor la oferta de servicios para prestar un apoyo directo a los miembros de una asociación, ya sea en la introducción de productos, en el control de costos o en las cuestiones de carácter jurídico. Las evaluaciones también nos han ayudado a extender sustancialmente la gama de enfoques y prestaciones para la financiación en el sector agrícola, teniendo en cuenta sobre todo la cadena de valor completa y la financiación de PYMES. La estrecha comunicación con la división técnica en la Central de la GTZ ha resultado ser decisiva para el éxito de numerosos proyectos y programas. Hemos discutido los resultados y las enseñanzas aprendidas en encuentros

06_

Entrevista: Martina Vahlhaus

Las evaluaciones nos ayudan a que el trabajo de la GTZ tenga una perspectiva aún más eficaz. Para ello es indispensable que aporten recomendaciones concretas y útiles sobre cómo superar los problemas detectados o reproducir los logros alcanzados. Estos son los retos a los que se enfrenta la Unidad de Evaluación, que asume el liderazgo en este tema para toda la empresa.

GTZ_Sra. Vahlhaus, desde hace casi cinco años, la Unidad de Evaluación planifica, conduce y rinde cuentas de la evaluación independiente de los proyectos y programas que ejecuta la GTZ. ¿Cómo está organizada la Unidad y cómo trabaja?

Vahlhaus: La Unidad dispone de un equipo interdisciplinario de colaboradores, que trabaja independientemente de las divisiones operativas. Esto nos permite examinar las actuaciones y los procesos con la objetividad requerida y, de vez en cuando, plantear también cuestiones incómodas para identificar las posibilidades de optimización. Para ello, el equipo cuenta con un gran acervo de experiencia metodológica y conceptual, así como en el trabajo práctico de los proyectos sobre el terreno. Para poder garantizar una elevada calidad de la evaluación aplicamos procesos, métodos e instrumentos de eficacia probada y madura, que los evaluadores alemanes e internacionales consideran como lo más avanzado en este campo.

GTZ_Entonces, ¿todo funciona sin problemas?

Vahlhaus: Teniendo en cuenta las elevadas exigencias que nosotros mismos planteamos al sistema, puede decirse que funciona bastante bien. Naturalmente, hay cosas que tienen que mejorar. Por ejemplo, en relación a la respuesta concreta sobre el porqué finalmente un proyecto prospera o fracasa. Es decir, por qué en Yemen el abastecimiento de agua potable a la población pobre ha adquirido prioridad alta, mientras que en otros países, donde la GTZ también ha prestado asesoramiento en el sector del agua, no ha sido así. Para que en el futuro podamos dar en estos casos una respuesta detallada más fiable, hemos de desarrollar y perfeccionar continuamente nuestros métodos de evaluación, entre otros, en colaboración con instituciones científicas como el Centro de Evaluación CEval de la Universidad del Sarre. El eje central al que se dirigen nuestros esfuerzos es generar resultados claros, unívocos y, sobre todo, sólidos.



Martina Vahlhaus trabaja desde hace 14 años para la GTZ en Alemania y en el extranjero. En la sección de evaluación, se ha ocupado hasta ahora principalmente del desarrollo del sector privado. Es licenciada en ciencias empresariales y económicas y desde octubre de 2008 dirige la Unidad de Evaluación. Antes de incorporarse a la GTZ, la señora Vahlhaus trabajó durante tres años en el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo, y dos años en una empresa consultora en el ámbito del desarrollo del sector privado.

GTZ_ Parece un objetivo muy noble. ¿Qué hay que hacer?

Vahlhaus: Uno de los desafíos esenciales es involucrar aún más a nuestras contrapartes locales. Hoy en día, por ejemplo, los términos de referencia para las evaluaciones se discuten y conciertan a este nivel. Para ello, se incluyen por norma a peritos locales en el equipo de evaluadores, se realizan talleres para discutir los resultados y las recomendaciones con las contrapartes y, por supuesto, los informes de evaluación se ponen a disposición de éstas en el idioma de su país. Además, en el futuro nos proponemos desarrollar la competencia evaluadora, tanto a nivel de las contrapartes como de los proveedores de servicios, con el fin de poder asegurar la calidad de nuestras acciones también en este nivel. Por encargo del BMZ, hemos iniciado recientemente la implementación de medidas de cualificación supra-regionales, empezando en Costa Rica, a fin de satisfacer la demanda en Centroamérica. Otros países, por ejemplo del África Subsahariana, han indicado ya su interés en este sentido. Otro de los desafíos consiste en evaluar proyectos o programas de la GTZ enmarcados en contextos internacionales y, a ser posible, hacerlo en colaboración con otros socios (internacionales) de la cooperación. En este ámbito estamos reuniendo actualmente las primeras experiencias en Mozambique y procuramos estrechar nuestros contactos con otras entidades evaluadoras internacionales mediante la participación en conferencias y redes de evaluación. Finalmente queremos elevar el número de las evaluaciones realizadas conjuntamente con el banco KfW, a fin de aprovechar mejor las sinergias que surgen en el marco de esta cooperación.

GTZ_ Volvamos a la solidez de los resultados. ¿Cuáles son las dificultades que encuentran los evaluadores in situ en este contexto?

Vahlhaus: Uno de los principales problemas es la insuficiencia de datos. A menudo no existen datos sobre la situación de partida –los llamados datos de referencia– con los que se pueda contrastar más tarde el desarrollo de los indicadores. En estos casos, los evaluadores sólo pueden juzgar si se han alcanzado los objetivos del proyecto o programa basándose en sus propias encuestas y en un conjunto de datos bastante pobre. Por eso, abogamos decididamente por que en la planificación de los proyectos y programas se preste mayor atención a la introducción de un sistema de seguimiento y evaluación. Otro de los desafíos es hacer entender a los colegas y contrapartes que las evaluaciones no son sólo un trabajo adicional para ellos, sino que facilitan una perspectiva más eficaz a su labor operativa, y por ende una mayor calidad. Esta convicción sólo podremos lograrla de manera sostenible si las evaluaciones aportan recomendaciones concretas y útiles, con indicaciones claras sobre cómo debemos actuar para superar los problemas detectados o reproducir los logros conseguidos. Cada día ponemos todo nuestro esfuerzo y dedicación en conseguirlo, porque queremos que la empresa obtenga de las evaluaciones toda la información útil que sea posible para incrementar de forma continua y selectiva la eficacia de las medidas de desarrollo in situ.

07_

Conclusión y perspectivas

"La GTZ trabaja con eficacia y calidad": así podría resumirse la esencia de este informe. El hecho de que hayamos alcanzado los objetivos, tal y como estaban previstos, de la mayoría de los proyectos y programas evaluados –es decir, que trabajemos con eficacia según la terminología del CAD– se debe sobre todo a la indudable competencia en materia de gestión que posee nuestra empresa. Pero no es de extrañar, ya que la GTZ opera en contextos cada vez más complejos y en condiciones a veces sumamente difíciles en los países contraparte.

Sin embargo, este rendimiento –en general positivo– de la empresa no es suficiente. Queremos lograr más. A pesar de las frecuentes situaciones adversas, en las que no podemos influir, queremos mejorar aún más, sobre todo en lo relacionado con la sostenibilidad de las acciones. Y estamos convencidos de que el camino para lograrlo es ampliar de manera consecuente nuestra competencia clave: el desarrollo de capacidades.

Evaluaciones independientes

Por otro lado, los resultados de las 176 evaluaciones realizadas en el período 2008/2009 proporcionan una información valiosa sobre los aspectos a los que debemos prestar más atención en la planificación y ejecución de las intervenciones para alcanzar el objetivo fijado de la mejor manera posible:

1. El desarrollo de capacidades contribuye especialmente a la sostenibilidad cuando actúa a varios niveles: las medidas deben integrarse no sólo en el plano individual sino también y sobre todo en los niveles institucional y sistémico, combinándolas con una planificación estratégica integral.
2. La sostenibilidad de un proyecto empieza en la etapa de planificación: las estrategias para asegurar la sostenibilidad deben ser consideradas y tenidas en cuenta al inicio de la implementación del proyecto. Ello incluye el desarrollo de un sistema de seguimiento basado en resultados, integrado en las estructuras de la contraparte, que pueda seguir proporcionando datos e información una vez terminado el apoyo.
3. El grado de sostenibilidad de las medidas se manifiesta en una fase posterior: las evaluaciones finales y ex post muestran los resultados que perduran y los que no. Por ello, hay que seguir mejorando las condiciones básicas para este tipo de evaluaciones, entre ellas: una documentación de los resultados esperados desde la perspectiva de la política de desarrollo, un registro y archivo más sistemático de la documentación disponible del proyecto y un contacto duradero con las instituciones contraparte a través de nuestras agencias, para poder reaccionar con rapidez a los requerimientos de una evaluación ex post.

Ampliación de escala: El alcance de la sostenibilidad

Además de la consideración de estos factores de éxito y de una aplicación más intensa y específica del desarrollo de capacidades, ampliar el alcance de los resultados de las iniciativas es uno de los recursos más prometedores para incrementar el grado de sostenibilidad. Sin embargo, los resultados del informe indican que muchos proyectos y programas no suelen llegar más allá de su condición de intervenciones piloto exitosas. O señalan, por ejemplo, que en la práctica acostumbra a ser difícil que las estrategias y leyes nacionales prosperen, incluso con un acertado asesoramiento de políticas, y lleguen a tener aplicación a escala nacional. Las causas de ello son diversas, y en muchos casos están determinadas por factores externos. No obstante, muchas evaluaciones independientes apuntan a la necesidad de prestar mayor atención al tema de la sostenibilidad desde el principio, integrándolo en la planificación y ejecución de los proyectos y programas a través de la ampliación del alcance de los resultados. Esta es una de las razones por las que la GTZ ha puesto en marcha una iniciativa para fomentar el diálogo, la capacitación y la gestión de conocimientos sobre el tema "ampliación de escala" en la empresa.

Capacity WORKS: Calidad a la vista

Otro criterio decisivo para la sostenibilidad es la calidad de nuestros servicios. Por esta razón, la GTZ ha creado Capacity WORKS, un modelo de gestión basado en estudios y evaluaciones, que apoya a los colaboradores y colaboradoras proporcionándoles, entre otros, los instrumentos de gestión apropiados. El modelo ayuda a manejar y conducir los proyectos y programas de tal manera que sus resultados sean lo más eficaces y sostenibles posible.

En 2008, la GTZ puso a prueba Capacity WORKS en 67 proyectos y programas piloto en todo el mundo, y utilizó las experiencias obtenidas para perfeccionar el modelo. Desde 2009, Capacity WORKS se

aplica en todos los proyectos y programas que ejecuta la GTZ.

Sistema de gestión de respuestas

Otro de los instrumentos destinados a mejorar la calidad y eficacia de las prestaciones y a fomentar la cultura de aprendizaje dentro de la empresa es nuestro sistema de gestión de respuestas. Este instrumento, desarrollado en 2009, se ocupa directamente de las recomendaciones concretas formuladas en las evaluaciones independientes y descentralizadas. Para ello establece un procedimiento definido por el que las propuestas expresadas en las evaluaciones son examinadas desde el punto de vista de su potencial mejorador y de su viabilidad. El primer paso consiste en definir las responsabilidades para la implementación de las recomendaciones. A continuación, uno de los responsables establece un cronograma y coordina el proceso. Al término de los plazos previstos se hace una evaluación para comprobar si las recomendaciones han sido aplicadas convenientemente y qué resultados han producido.

Evaluar -Aprender - Ser eficaz

Para avanzar aún más en el tema de la sostenibilidad, la GTZ apuesta por un concepto de desarrollo de capacidades más consecuente y de mejor calidad en la ejecución de los proyectos y programas, cuyo objetivo es lograr un impacto de mayor alcance. Este concepto actúa como hilo conductor y nos da una orientación fiable a la hora de diseñar y concertar enfoques actuales y futuros en torno al trinomio "evaluar-aprender-ser eficaz". Por ejemplo, los responsables de productos de la GTZ procesan periódicamente las enseñanzas extraídas sobre los diferentes sectores, las ponen a disposición de todo el personal a través de los llamados productos de asesoramiento y abordan activamente sus contenidos en diferentes eventos de aprendizaje.

Por otro lado, la Unidad de Evaluación y la Gestión de conocimientos de la GTZ pusieron en marcha en 2009 un taller-modelo que promueve el aprendizaje conjunto del personal de las divisiones técni-

cas y regionales basado en las enseñanzas de las evaluaciones independientes. Este entorno de aprendizaje ofrece el espacio necesario para la reflexión sobre los resultados de las evaluaciones – incluso los más críticos. El objetivo del taller es hacer un tratamiento constructivo de los resultados que conduzca al desarrollo de estrategias de solución conjuntas y a su aplicación.

La evidencia como factor de éxito

El análisis de los resultados muestra la necesidad de ajustar varios elementos simultáneamente para alcanzar el objetivo superior de mejorar en lo posible la sostenibilidad de las acciones. En este sentido, uno de los retos más exigentes es encontrar la dosis correcta en cada caso, ya que los diferentes niveles de intervención se influyen y condicionan mutuamente. Por ejemplo, si los datos evaluados no tienen suficiente validez puede ocurrir que se formulen recomendaciones que conduzcan a la empresa hacia una dirección errónea, independientemente de la calidad que tengan los procesos posteriores.

Por esta razón, prestamos especial atención a la solidez y mejora constante de la base de datos recopilados, así como al tratamiento de datos de referencia, a veces inexistentes sobre el terreno. Tomemos el ejemplo de evaluaciones de impacto: con la aplicación cada vez más frecuente de "evaluaciones de impacto rigurosas" nos proponemos averiguar más exactamente hasta qué punto los resultados producidos pueden atribuirse realmente a las medidas de desarrollo evaluadas. Al mismo tiempo nos planteamos qué desarrollos se habrían producido si no hubiera existido la intervención. Para dar una respuesta lo más válida posible a estas preguntas, comparamos al grupo destinatario del proyecto o programa con un grupo de referencia. Cuántas más semejanzas podamos detectar entre ambos grupos, más fácil será constatar, en base a las diferencias observadas, hasta qué punto los resultados reales de nuestras prestaciones han contribuido a los cambios producidos posteriormente.

Este procedimiento ha arrojado ya las primeras experiencias positivas en Kenya y Zambia, con la evaluación de la reforma del sector del agua correspondiente, y en Turquía, en un proyecto de capacitación para servicios municipales. Por ello queremos intensificar en el futuro la realización de este tipo de evaluaciones de impacto rigurosas. Por otro lado, hemos previsto efectuar evaluaciones ex ante con mayor frecuencia a fin de contribuir a una mejor planificación de un proyecto o un componente nuevo. En este tipo de análisis se examina sobre todo la coherencia de las metas, la problemática y las condiciones para la ejecución, y se recopilan los datos de referencia que no estaban disponibles hasta entonces.

Nuevos procesos para una mayor sostenibilidad

En general, el período objeto de estudio 2008/2009 confirma también otro hecho: formalizar los procesos de aprendizaje basados en resultados de evaluaciones, de tal manera que supongan una ganancia cognoscitiva más o menos clara para toda la empresa, es una tarea sumamente compleja. En este sentido, la GTZ va por buen camino. Sin embargo, en varios aspectos se enfrenta al desafío que implica transformar medidas nuevas y eficaces en procedimientos estándar, sin olvidar una premisa fundamental: estos procesos deben mejorar sustancialmente la eficacia global de los proyectos y programas y, en definitiva, contribuir al mejoramiento sostenible de las condiciones de vida de las personas que viven en la región.

08.

ANEXO: Lista de los 176 proyectos y programas evaluados en el período considerado

País	Denominación del proyecto	Año de ejecución	Calificación global
Afganistán	Programa de mejora del abastecimiento de agua	2009	4
Afganistán	Integración transversal del aspecto de género	2009	2
Afganistán	Programa para el desarrollo económico sostenible, Kabul	2009	3
Afganistán	Programa de fomento de la PYME y el desarrollo económico local en el norte de Afganistán	2009	3
África norte del Sahara	Red ambiental de asociaciones y empresas magrebíes	2008	4
África norte del Sahara	Programa regional de gobernabilidad	2009	2
África reg.	Iniciativa Nilo: planificación y manejo de los recursos hídricos en la Cuenca del Nilo	2008	2
África reg.	Asociación regional de bancos para el sector financiero rural (AFRACA)	2009	4
África reg.	Coordinador regional para la paz y la seguridad	2009	2
África reg.	Apoyo del COMIFAC a nivel regional	2009	2
África reg.	Fondo PPP para África	2009	4
África reg.	Gestión de las aguas transfronterizas en la cuenca del Congo	2009	2
África reg.	Fomento de la Autoridad Intergubernamental de Desarrollo (IGAD) en el temas de paz y seguridad	2009	4
Albania	Fomento integrado de la economía y el empleo	2008	3
Albania	Desarrollo económico sostenible a través de la formación profesional	2009	4
América reg.	Programa de eficiencia energética y energías renovables (cooperación con el BID)	2009	2
América reg.	Programa en cooperación "Desarrollo económico sostenible en Centroamérica" - DESCA	2009	2
Argelia	Programa de manejo integrado de recursos	2008	3
Argelia	Fomento del desarrollo económico sostenible	2009	3
Armenia	Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	2008	2
Armenia	Consolidación del sistema jurídico	2009	2
Asia Central reg.	Reforma del derecho y la justicia en la región sur del Cáucaso	2009	3
Asia Central reg.	Cooperación suprarregional "Formación profesional III"	2009	2
Azerbaiyán	Apoyo a la reforma judicial y del derecho	2009	3
Bangladesh	Fomento de la igualdad de las mujeres y los hombres	2008	2
Bangladesh	Programa multidisciplinar HIV/SIDA	2008	3
Bangladesh	Fomento de las PYME privadas después que termine el Acuerdo Multifibras2009		2
Bangladesh	Mercados y caminos rurales, RIIP II	2009	4
Benín	Asesoramiento a nivel macroeconómico para la lucha contra la pobreza	2009	3
Benín	Descentralización y desarrollo municipal (PDDC)	2009	3
Bolivia	Programa en cooperación "Gobernabilidad descentralizada y lucha contra la pobreza"- PADEP	2008	3
Bolivia	Programa en cooperación "Desarrollo del sistema financiero"	2009	2

País	Denominación del proyecto	Año de ejecución	Calificación global
Bulgaria	Programa de manejo forestal – fomento de la economía de la región de Rhodopen	2009	2
Burkina Faso	Programa de descentralización/desarrollo municipal	2008	3
Burkina Faso	Programa en cooperación "Agua potable y saneamiento en ciudades pequeñas y medianas"	2008	3
Burkina Faso	Asesor en el Ministerio de Economía y Finanzas	2009	2
Burkina Faso	Programa de descentralización/desarrollo municipal	2009	3
Burkina Faso	Derechos humanos/Salud sexual	2009	2
Camboya	Apoyo en la creación de un Tribunal de Cuentas	2008	4
Camboya	Fomento de los derechos de la mujer II	2008	2
Camerún	Programa en cooperación para el apoyo de la descentralización y el desarrollo local	2008	3
Camerún	Programa en cooperación sectorial en salud/SIDA	2008	2
Camerún	Asesoramiento en la implementación de la Declaración de París	2009	3
Cáucaso suprareg.	Fomento de la creación de una red de ciudades en el sur del Cáucaso	2009	3
Cáucaso suprareg.	Programa para el fomento de la democracia municipal en el sur del Cáucaso	2009	3
Chile	Programa "Descentralización y desarrollo regional"	2008	2
China RP	Protección del agua y de la tierra (manejo de pesticidas obsoletos)	2008	2
China RP	Eficiencia energética en la modernización de edificios	2008	2
China RP	Programa del sector jurídico	2008	1
China RP	Programa de reforma del sector financiero – componente de microfinanzas 1	2009	1
China RP	Centro de investigación y formación de energía eólica	2009	2
China RP	Protección y desarrollo sostenible de la biodiversidad agrícola (Hainan)	2009	2
China RP	Programa de desarrollo urbano sostenible	2009	2
Congo Rep. Dem.	Programa en cooperación "Fomento del sector privado y de la sociedad civil" – MF 2	2009	4
Costa Rica	"Proyecto de desarrollo local y comunal" – PRODELO	2008	2
Costa Rica	Programa "Competitividad y Medio Ambiente" – CYMA	2008	2
Côte d'Ivoire	Programa en cooperación "Conservación del Parque Nacional Tai"	2009	3
Croacia	Reforma del sistema de formación profesional	2009	3
Croacia	Fomento de la economía y el empleo en el sector alimentario	2009	2
Ecuador	Programa en cooperación "Gestión sostenible de recursos naturales" – GESOREN	2009	2
Egipto	Programa para la promoción de la pequeña y mediana empresa PYME	2008	2
El Salvador	"Programa de Descentralización y Desarrollo Local" – PROMUDE	2008	2
Etiopía	Mejora del abastecimiento de agua en la región de Tigray	2008	4
Etiopía	Programa en cooperación "Fomento del sistema de gobierno y administración"	2008	3
Etiopía	Utilización sostenible de los recursos naturales para la seguridad alimentaria	2008	2
Filipinas	Programa de apoyo a la descentralización	2008	2
Filipinas	Programa medioambiental	2008	2
Filipinas	Fortalecimiento del sector privado – fase II	2008	2
Georgia	Fomento del desarrollo municipal	2008	2
Georgia	Creación de un sistema de calidad del vino	2008	3
Georgia	Mejoramiento de la cadena de valor en el sector agrícola	2008	2
Georgia	Apoyo al sistema de derecho y justicia	2009	2

País	Denominación del proyecto	Año de ejecución	Calificación global
Ghana	Programa en cooperación "Mejora del abastecimiento de agua en las regiones Volta y Oriental"	2008	3
Ghana	Programa en cooperación "Apoyo a las modalidades de descentralización"	2008	4
Ghana	Desarrollo económico sostenible	2009	2
Ghana	Mejora de las finanzas públicas	2009	2
Guatemala	Programa "Municipios para el desarrollo local" - PROMUDEL	2008	2
Guatemala	Programa "Municipios para el desarrollo local" - PROMUDEL	2009	2
Guatemala	"Programa de Apoyo al Proceso de Paz y Conciliación Nacional" (PCON)	2009	2
Guatemala	"Programa de apoyo a la calidad educativa" - PACE	2009	2
India	Manejo integrado de los residuos	2008	2
Indonesia	Análisis y formulación de políticas en el sector de la salud	2008	3
Indonesia	Fortalecimiento de las pequeñas instituciones microfinancieras	2009	2
Indonesia	Fortalecimiento de la administración pública municipal en Kalimantan - CB Kaltim	2009	2
Indonesia	Asesoramiento en la implantación de la descentralización - ASSD	2009	2
Indonesia	Buena gobernabilidad a nivel municipal - GLG	2009	2
Indonesia	Programa en cooperación para el mejoramiento del sector de salud en Nusa Tenggara Timur y NTB SISKES	2009	2
Indonesia	Desarrollo de un sistema social de seguro de salud	2009	3
Indonesia	Apoyo a la gobernabilidad orientada al bien común - SfGG	2009	3
Jordania	Programa en cooperación "Gestión de los recursos hídricos"	2008	2
Kenya	Programa en cooperación "Desarrollo del sector del agua"	2008	2
Kosovo	Infraestructura de agua/saneamiento (Kosovo)	2008	2
Kosovo	Promoción de la juventud (Kosovo)	2009	3
Kosovo	Reforma del sistema de formación profesional en Kosovo	2009	2
Laos	Programa de desarrollo rural integrado en las regiones montañosas del norte de Laos	2008	3
Lesotho	Programa en cooperación "Apoyo al desarrollo rural descentralizado"	2009	2
Líbano	Fomento de la formación profesional y del desarrollo de la PYME	2009	2
Macedonia	Fomento de la inversión y la exportación	2009	2
Macedonia	Fomento del desarrollo económico regional y municipal	2009	2
Malawi	Fomento de la descentralización democrática	2008	4
Malawi	Asesoramiento al Ministerio de Planificación Económica y Desarrollo	2008	2
Malawi	Programa de mejoramiento de la educación primaria	2009	3
Marruecos	Protección de la naturaleza y lucha contra la desertificación	2008	2
Marruecos	Apoyo a la reforma de la formación profesional	2008	2
Marruecos	Programa medioambiental	2009	3
Mauritania	Programa en cooperación "manejo sostenible de los recursos pesqueros"	2008	2
Mauritania	Programa en cooperación "Desarrollo del sector del crédito agrario"	2009	5
México	Manejo de la cuenca del río Lerma	2008	3
Moldavia	Sector rural de finanzas	2009	3
Moldavia	Modernización de la agricultura	2009	3
Mongolia	Servicios financieros en el área rural	2009	4
Mongolia	Desarrollo urbano integrado	2009	2
Montenegro	Administración de tierras/catastro (Montenegro)	2008	2

País	Denominación del proyecto	Año de ejecución	Calificación global
Montenegro	Creación de nuevos puestos de trabajo a través de la formación profesional	2009	2
Montenegro	Fomento de la eficiencia energética en Montenegro	2009	2
Mozambique	Programa PYME	2008	3
Mozambique	Fortalecimiento del sector de microfinanzas (participación FSTAP)	2008	3
Mozambique	Fortalecimiento del sector de microfinanzas (FSTAP)	2009	4
Mozambique	Institucionalización de la prevención de desastres	2009	2
Namibia	Proyecto multisectorial de lucha contra el VIH en Namibia	2008	2
Namibia	Programa en cooperación "Asociación para el crecimiento económico de amplio alcance - MF"	2009	2
Namibia	Programa en cooperación "Apoyo a la reforma agraria"	2009	2
Nicaragua	"Programa de gobernabilidad y desarrollo local" - PROGODEL	2009	3
Níger	Programa en cooperación "Abastecimiento de agua en el área rural de Maradi"	2008	4
Níger	Programa en cooperación "Lucha contra la pobreza en Tillabéri y Tahoua Nord"	2009	2
Níger	Apoyo a la Autoridad de la Cuenca del Níger (ABN)	2009	3
Nigeria	Fomento de la economía con orientación al empleo	2008	2
Nigeria	Fortalecimiento de los derechos de las mujeres y niñas en Borno State	2009	1
Perú	Programa en cooperación "Agua potable y alcantarillado" - PROAGUA	2008	2
Perú	Programa en cooperación "Desarrollo rural sostenible" - PDRS	2009	2
Perú	Programa en cooperación "Gobernabilidad e Inclusión"	2009	2
Perú	Consolidación de la reforma del sistema procesal penal y de la administración de la Justicia	2009	2
Pro. suprareg./glob.	Dinámica demográfica, salud y derechos sexuales y reproductivos	2008	2
Pro. suprareg./glob.	Comercio agrícola	2008	2
Pro. suprareg./glob.	Iniciativa BACKUP: mecanismo mundial de financiación en el sector de la salud	2008	2
Pro. suprareg./glob.	Fondo Fiduciario para el PSIA	2009	4
Pro. suprareg./glob.	Fortalecimiento del perfil VIH/SIDA en la cooperación alemana para el desarrollo	2009	1
Pro. suprareg./glob.	Programa de fomento de estándares sociales y ecológicos en países en desarrollo	2009	2
Rep. Dominicana	Programa de gestión y protección de recursos naturales en cuencas hidrográficas - PROGEREN	2008	3
Rwanda	Apoyo a la descentralización	2008	2
Rwanda	Programa de fomento de la economía y el empleo	2009	3
SADC	Programa de reforma y gobernabilidad: fortalecimiento de la secretaría del SADC	2009	2
Senegal	Programa en cooperación para el fomento del empleo juvenil en el área rural	2009	2
Serbia	Reforma de los sistemas financieros nacionales	2008	2
Serbia	Infraestructura agua/saneamiento	2008	2
Serbia	Reforma de la administración financiera (Serbia)	2008	2
Serbia	Educación democrática para la juventud (Serbia)	2009	2
Serbia	Fomento del desarrollo económico municipal en el valle del Danubio (Serbia)	2009	3
Siria	Programa para la modernización del sector del agua sirio	2008	4
Siria	Programa de apoyo a la reforma de la economía siria	2008	3
Siria	Programa de desarrollo urbano	2009	2

País	Denominación del proyecto	Año de ejecución	Calificación global
Sri Lanka	Programa de desarrollo de sistemas de microfinanzas (PROMIS)	2009	2
Sudáfrica	Programa para el fortalecimiento del buen gobierno local	2008	2
Sudáfrica	Programa de desarrollo rural de Mpumalanga	2009	3
Tailandia	Desarrollo de sistemas de microfinanzas	2009	2
Tanzania	Programa en cooperación para el fomento del sector de la salud	2008	2
Tayikistán	Programa en cooperación "Desarrollo económico sostenible" (módulo B - MF)	2009	2
Tayikistán	Fomento de la PYME	2008	3
Territorios palestinos	Fomento de la sociedad civil a nivel municipal	2008	2
Territorios palestinos	Programa en cooperación "Asesoramiento sobre residuos"	2009	2
Túnez	Aplicación de Convención Marco sobre el Cambio Climático	2008	2
Túnez	Sostenibilidad de la formación profesional con orientación empresarial	2008	2
Turquía	Mejora de la calidad de los servicios públicos a nivel municipal (TODAIE)	2008	4
Ucrania	Apoyo al sector financiero rural	2009	2
Ucrania	Reforma del sector de la salud con énfasis en la prevención de VIH/SIDA	2009	1
Vietnam	Proyecto en cooperación "Eliminación de aguas residuales en ciudades de provincias"	2008	3
Vietnam	Programa de reformas macroeconómicas	2008	2
Vietnam	Programa de fomento de la pequeña y mediana industria	2008	2
Vietnam	Desarrollo rural en Dak Lak	2008	2
Vietnam	Programa en cooperación en gestión forestal sostenible y biodiversidad	2009	3
Yemen	Programa en cooperación "Desarrollo institucional del sector del agua"	2008	2
Yemen	Descentralización del manejo de residuos	2008	2
Yemen	Desarrollo urbano de Shibam en Hadramaut	2009	2
Yemen	Control financiero efectivo y utilización transparente de los fondos en Yemen	2009	2
Yemen	Fomento del sector privado	2009	3
Zambia	Programa en cooperación para la reforma del sector del agua	2008	2
Zambia	Programa de democratización, Estado y sociedad civil	2008	2
Zambia	Articulación de la estrategia de lucha contra la pobreza con el proceso de elaboración presupuestaria	2009	2
Zimbabwe	Fondo para la promoción de organizaciones de la sociedad civil	2009	2

Publicado por:

Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
(Cooperación Técnica Alemana)
Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5, 65760 Eschborn, Alemania
E info@gtz.de
I www.gtz.de

Responsable:

Volker Bode

Autores:

Dr. Bernhard von der Haar, Marie-Lena Haberstroh, Andrea Hahn, Ute Krahl, Christian Kühnl,
Michael Gajo, Yongmi Schibel, Annika Schönfeld, Lars Spilger, Philipp Steinheim, Simon Triebel,
Dra. Dörte Ziegler

Redacción:

Lars Spilger

Diseño, gráficos y diagramación:

Iris Christmann, cmuk, Wiesbaden, Alemania
Christian Mentzel, cmuk, Wiesbaden, Alemania

Asesoramiento y producción:

Kerstin Nauth, Jens Neumann

Fotografías:

Portada: Markus Kirchgessner, Thorsten Giehler, Selahadin Ali Bakri;
Índice: Markus Kirchgessner, gtz-Foto, Sandra Fuhr, Selahadin Ali Bakri;
p. 2: Markus Kirchgessner; p. 11: Ulrich Scholz;
p.13: Selahadin Ali Bakri; p. 15: Markus Kirchgessner;
p. 16/17: Markus Kirchgessner; p. 18: Michael Kottmeier, Markus Kirchgessner;
p. 19: gtz-Foto;
p. 21: gtz-Foto, Markus Kirchgessner; p. 22/23: gtz-Foto;
p. 25: Kopp, gtz-Foto, gtz-Foto; p. 26: Stefanie Krapp;
p. 27: Markus Kirchgessner; p. 28/29: Thorsten Giehler;
p. 30: Sandra Fuhr; p. 31: (ambas) Sandra Fuhr;
p. 32: Sandra Fuhr, Thorsten Giehler;
p. 33: Markus Kirchgessner; p. 35: Markus Kirchgessner;
p. 34: Markus Kirchgessner

Papel

Arctic Volume, interior 115 g/m²,
Cubierta 300 g/m² (certificado FSC)



CONOCER LO QUE DA RESULTADO

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

Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

- Cooperación técnica alemana -

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn, Alemania
T +49 61 96 79-14 08
F +49 61 96 79-80 14 08
E info@gtz.de
I www.gtz.de