



Evaluation Week in Latin America and the Caribbean: EVAL2018

# Una aproximación al manejo de la complejidad en las evaluaciones de proyectos de GIZ

KNOWING WHAT WORKS

Corporate Unit Evaluation

Overarching Evaluation Subject



## Crecientes desafíos para las evaluaciones de GIZ

- Proyectos de GIZ operan en contextos multi-niveles (Macro, Meso, Micro) e inter-sectoriales.
- Las condiciones de las intervenciones se mueven aceleradamente de lo complicado a lo complejo: estados frágiles.
- Los proyectos tienen en su mayoría un enfoque multi-actores.
- Crecientes dificultades para demostrar atribución o contribución debido a que los proyectos tienen que adaptarse permanentemente durante su ejecución.
- Creciente importancia de efectos no previstos o no planificados.
- Necesidad de incorporar nuevos marcos y estrategias p.ej. Agenda 2030, migración, fragilidad.



## Consecuencia (entre otras cosas)

- Reforma integral del sistema de evaluación de proyectos de GIZ:
  - Aprobada por Consejo Directivo en Diciembre de 2016
  - Entra en vigor en Julio de 2017
  - Fase piloto entre Septiembre 2017 y Marzo 2018
    - **Cerca de 25 evaluaciones de proyectos**



## Como nos acercamos a la complejidad en el nuevo Sistema

### Tres innovaciones básicas:

- **Uso de la Teoría del Cambio y de un Modelo Sistémico de Resultados.**
- **Evaluación basada en teoría y aplicación de Análisis de Contribución como estándares mínimos.**
- **Evaluación de la calidad de la implementación.**



## Ejemplo Evaluación piloto

### Programa de Energía Sustentable en México



#### Duración del proyecto:

- 04/2013 – 12/2018, con fase previa 04/2009 – 3/2013

#### Volumen del Proyecto:

- 11.110.000 €

#### Objetivo del Proyecto:

- Las condiciones marco para el aumento de la Eficiencia Energética (EE) y para fortalecer el aprovechamiento de las energías renovables (RE) han mejorado

#### Tres Líneas de Acción:

- Apoyo al fortalecimiento del marco regulatorio y normativo.
- Apoyo a programas y mecanismos de promoción y difusión.
- Desarrollo de capacitación y sensibilización.



## Complejidad del proyecto

- Proyecto opera en sectores altamente políticos, importantes y, en sí, con alto grado de complejidad
- Multi-stakeholder: Involucra a múltiples actores que tienen distintos roles en diferentes áreas de acción del proyecto
- Multi-dimensional: diferentes áreas de intervención que se reflejan en distintos grupos metas y outputs
- Adaptación en el tiempo a factores externos: cambios de políticas en el sector generaron nuevas de contrapartes que fueron atendidas manteniendo la lógica de intervención del proyecto.

**→ Se realizó un AC para los criterios del OECD/DAC “Efectividad” e “Impacto”, seleccionando y probando hipótesis centrales del Modelo de Resultados**

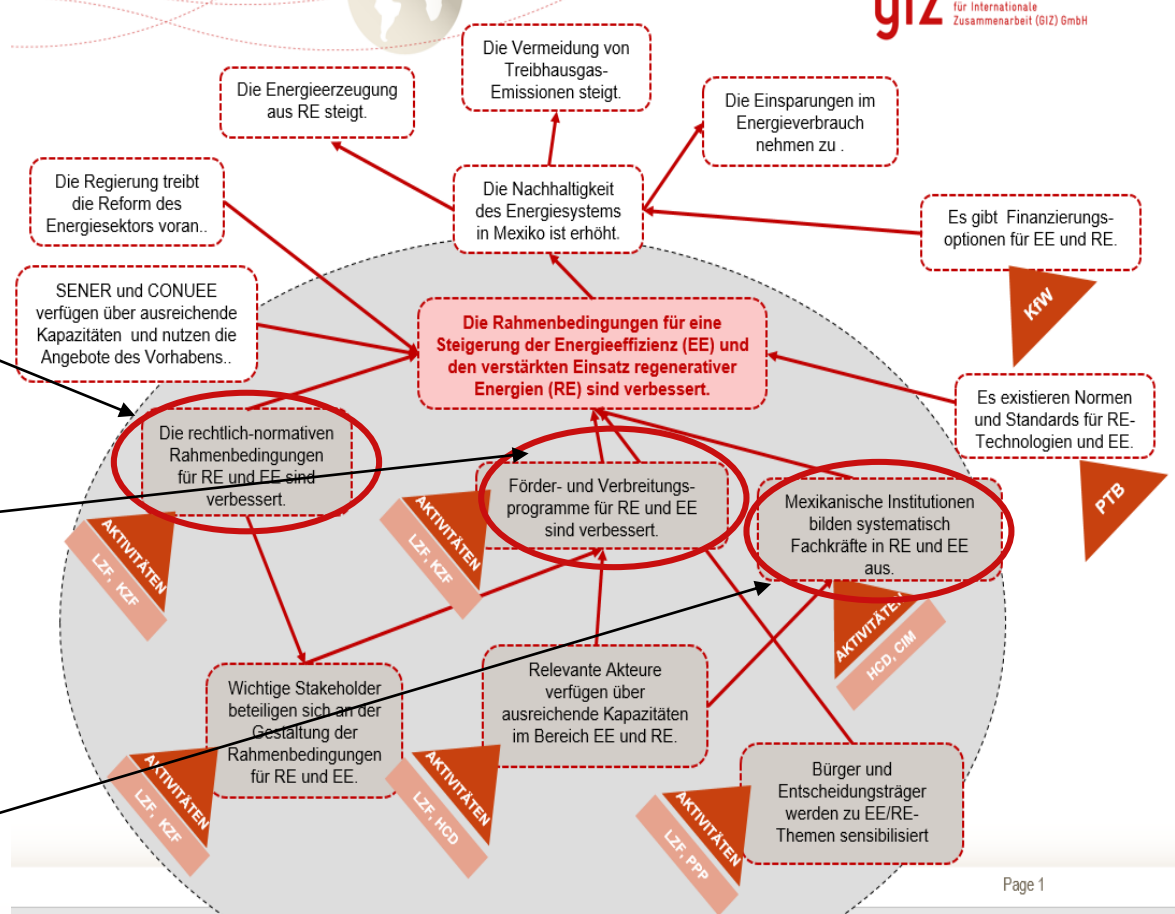


# Análisis de Contribución para la Efectividad

Se seleccionaron tres hipótesis centrales según outputs:

- **Output 1:** Mejoramiento del marco legal-normativo
- **Output 2:** Programas y mecanismos de promoción y diseminación en ER y EE
- **Output 3:** Training y sensibilización en ER y EE

Programa Nachhaltige Energie in Mexiko (PES) (PN 2011.2091.4)





## Calidad de la Implementación

En la evaluación piloto *Programa de Energía Sostenible en México*, la calidad de la implementación fué evaluada en base a los factores de éxito del modelo de gerencia de proyectos de GIZ: *Capacity WORKS*

<b>Factores de éxito</b>	<b>Hallazgos seleccionados</b>
Estrategia	The strategy is characterized by pragmatism and flexibility based on the original planning of the programme, focused on key activities in the sector. With regards to partners, it combines reactions to demands and proactive offering. Project works close to the counterparts and fulfills expectations
Cooperación	For the actors involved, Cooperation is valued as the main strength. Its main feature is to promote synergy, collaboration and coordination among the many active actors in their environment.
Estructura de gerencia	Driving mechanisms of the strategy are adapted to the counterpart and the respective product, generating ad hoc coordination opportunities. Within the components there are spaces of shared management with counterparts at a high institutional level





## Conclusiones de la fase piloto

- Darle mayor importancia a:
  - la fase de diseño de la evaluación (Inception Phase)
  - al análisis del contexto.
  - a las relaciones de cooperación (análisis de redes)
  - a la historia del proyecto
    - “Emergencia y adaptación”
- Identificar mas claramente los aspectos simples, complicados y complejos de un programa (“Lista de Chequeo” de M.B.)
- Capacitar a los evaluadores externos.



Thank you.

KNOWING WHAT WORKS

Corporate Unit Evaluation

Overarching Evaluation Subject