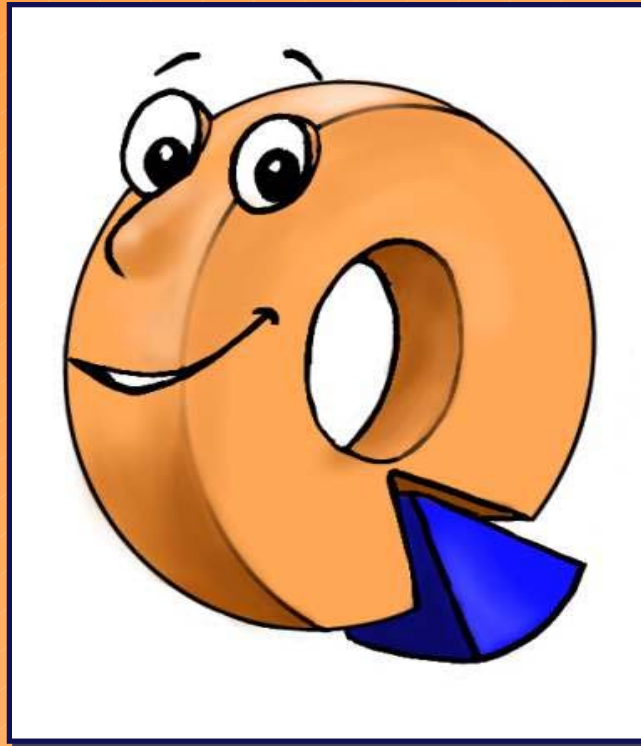


El Sistema de Monitoreo y Generación de Impacto de la GTZ



Dr. Michael Nebelung, GTZ, Alemania

Presentación en el Segundo Taller FOMIN “Integración Productiva entre PYMEs en America Latina y el Caribe”, Cartagena, Colombia, 7 de Septiembre de 2004

(en el marco del VII Foro Interamericano de la Microempresa del BID)

Contenido

1. Introducción: Que es EFQM, excelencia?
2. Gestión de la calidad
3. Modelo de Impacto de la GTZ
4. El Ejemplo: e-Val

1. Introducción: El Marco

La GTZ se acerca a los temas de monitoreo, evaluación y generación de impacto desde una perspectiva sistémica, o sea como parte de un sistema de gestión de calidad y excelencia y, por ende, aplica una serie de instrumentos dentro del marco **EFQM**

1. Introducción: E – F – Q – M

EFQM es la sigla de

European

Foundation for

Quality

Management

1. Introducción: E – F – Q – M

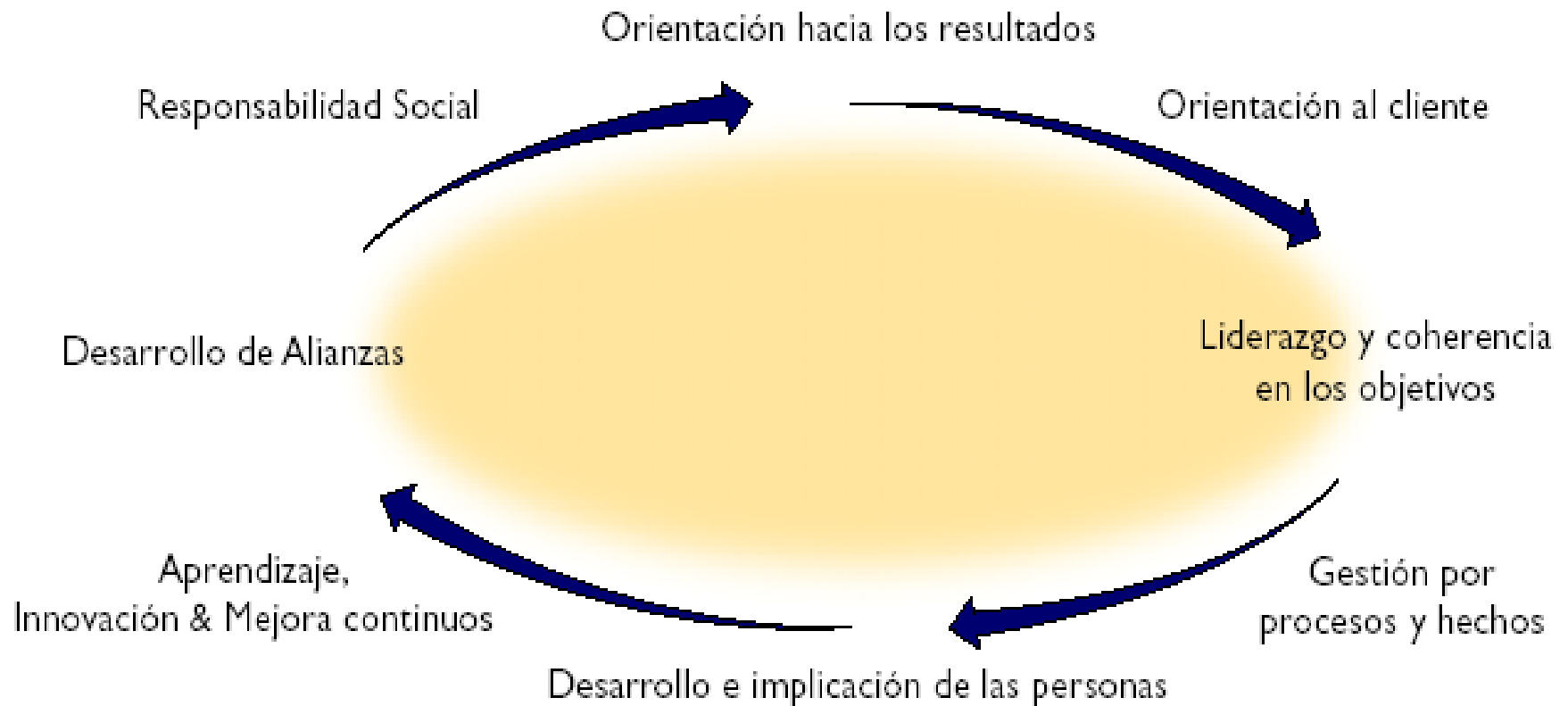
**El modelo de excelencia EFQM
se concentra en los factores esenciales de éxito**



© El Modelo EFQM de Excelencia es una marca registrada

1. Introducción: ¿Qué significa excelencia?

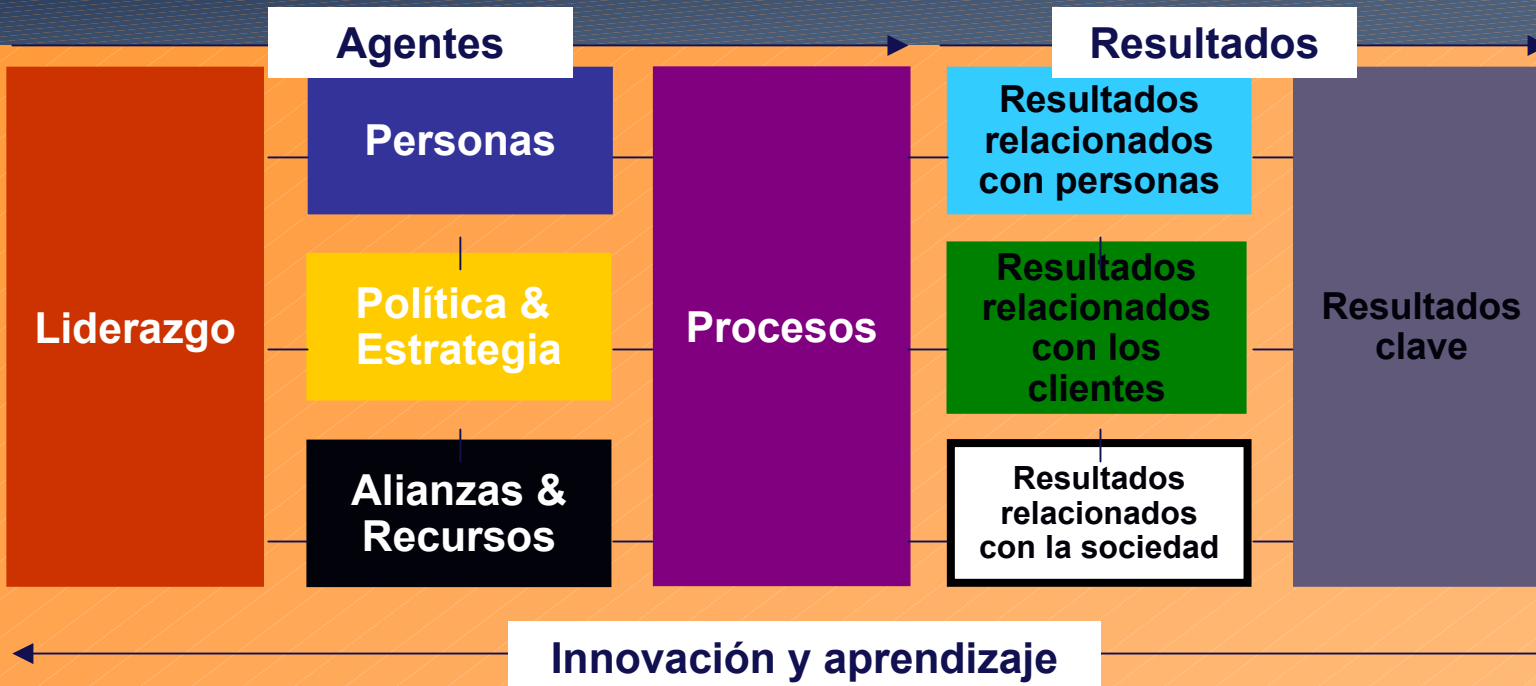
Los conceptos básicos de la excelencia



1. Introducción: ¿Qué significa excelencia?

Excelencia no significa perfeccionismo,
sino el esfuerzo constante de todo el
personal para lograr los mejores
resultados posibles para la empresa y
quienes tienen interés en ella

Nuevas iniciativas de la GTZ dentro del modelo EFQM



- Liderazgo y cooperación
- Retroalimentación hacia arriba

- Conversación con personal y acuerdo de objetivos
- Reforma de tarifas
- Política para personal nacional

- Visión
- Misión
- Orientación básica de la política empresarial
- LUP

- **AuRa**
- Política para la gestión de encargos

- Encuesta entre el personal
- Management Information System (MIS)

- **e-Val**
- Retroalimentación con el BMZ
- MIS

2. ¿Qué es calidad?

- La calidad en su forma más sencilla se remonta a un milenio antes de C.
 - Estándares de calidad para la producción de té y porcelana en China
 - Técnicas de medición de longitudes para la construcción de pirámides en Egipto
 - Control de calidad de productos por parte del "maestro revisor" en la Edad Media
- En general, calidad es lo que quiere el cliente
- En el Medievo, el cliente exigía buen precio, tamaño, determinados materiales. Hoy, el cliente exige también imagen, servicio, etc.
- La calidad se define hoy como suma de exigencias y expectativas del cliente y otras partes interesadas (inversionistas, socios) planteadas a un producto o servicio

2. ¿Qué fin tiene la calidad?

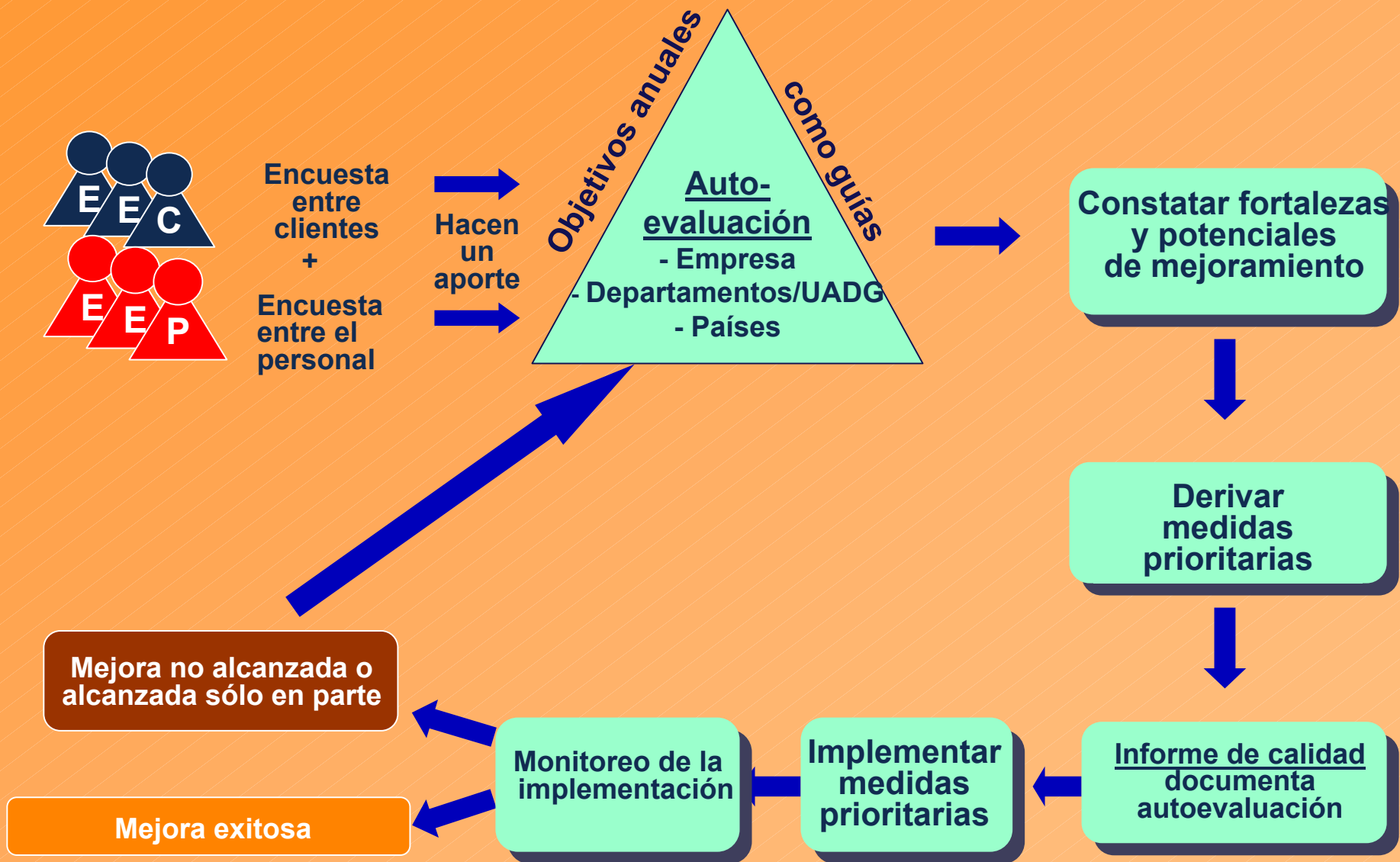
- La calidad no es un fin en sí mismo, **sino** un medio para aumentar el éxito de una empresa
- Cada compra de producto o servicio es un adelanto de confianza del cliente, que espera que el producto o servicio cumpla con sus expectativas y satisfaga sus necesidades
- La empresa que más promete cumplir con las expectativas del cliente y también cumple con esa promesa es la que más fuertemente se puede imponer en el mercado, porque
 - Se reducen las reclamaciones
 - Aumentan las posibilidades de que el cliente vuelva a comprar
 - Aumentan las recomendaciones

2. ¿Qué tienen en común los enfoques de gestión de calidad?

- La satisfacción de los clientes asegura el éxito de las empresas a largo plazo
- La calidad no es un punto final sino un constante proceso de mejoramiento
- El producto o servicio puede mejorar sólo si mejoran continuamente todas las áreas de la organización
- La calidad es tarea de todos los miembros de una organización
- La calidad es responsabilidad del liderazgo

Que tiene que ver esto con la cooperacion internacional? Mucho! Porque nuestro producto es la asesoria; el impacto mide el exito de nuestro producto!

2. Aplicación de EFQM en la GTZ



3. Orientación hacia los Impactos: Porqué?

Recientes acontecimientos en el ámbito internacional

- Las Naciones Unidas declara en el 2000 una ambiciosa agenda para la reducción de la pobreza y una mejora en los niveles de vida. Se acuerdan 8 Metas de Desarrollo para este Milenio (MDG). Para cada Meta se fijan uno o más objetivos, la mayoría a ser alcanzados hasta 2015.
- El compromiso de los países miembros líderes de trabajar en pro del logro de estos ambiciosos objetivos
- Discusión acerca de la contribución de la cooperación internacional para lograr estos objetivos.
- Se cuestiona la efectividad de la cooperación bilateral.

3. Orientación hacia los Impactos

Recientes acontecimientos en Alemania

- Necesidad de incrementar la visibilidad y demostrar la efectividad de la cooperación alemana.
- Proceso de concentración regional y sectorial (70 países y 11 temas de enfoque)
- Creciente tendencia de unir proyectos en programas
- Insatisfacción con los instrumentos de monitoreo y evaluación de proyectos

La cooperación alemana para el desarrollo tiene que demostrar de una manera convincente, que los recursos que tiene a disposición son invertidos eficientemente, y en consecuencia proporciona un aporte relevante al desarrollo social y económico de los países en desarrollo.

3. Orientación hacia los Impactos

Nuevas exigencias y retos

Respuesta de la GTZ

- La implementación de EFQM
- Se acuerda con el ministerio de cooperación un nuevo marco de ejecución para los proyectos y programas AURA, que brinda mayor flexibilidad en la ejecución.
- AURA exige un mejor monitoreo y evaluación de los impactos de los proyectos por lo que se empiezan a desarrollar nuevos instrumentos de evaluación de impacto, p.ej. e-Val que permiten no sólo el control de los logros sino sobretodo el autoaprendizaje y brindan criterios para mejorar la calidad de los servicios.
- „Orientación al impacto“ requiere una mejor definición de límites entre los beneficios directos atribuibles al proyecto/programa y otro tipo de beneficios indirectos. Reconocimiento de la „brecha de atribución“.

3. Orientación hacia los Impactos

Modelo de Impacto de la GTZ



4. El Ejemplo e-Val: Relación con otros procesos e instrumentos

EFQM y e-Val

- **EFQM** se basa en políticas y estrategias, encuestas a los trabajadores y una eficiente gestión de los recursos para que a través de procesos orientados a la satisfacción de los clientes se logren buenos resultados para la empresa. De esta forma EFQM es un instrumento importante en manos de la gestión operativa.
- **e-Val** se ubica dentro de este marco de dos formas:
 - 1) con e-Val es posible realizar diferenciadas entrevistas a clientes
 - 2) e-Val hará visible el impacto que se está logrando, y por el cual se lleva a cabo la gestión de la calidad

4. El Ejemplo e-Val: Qué es?

e-Val es....

- un instrumento de evaluación electrónico, desarrollado por la GTZ y una consultora alemana
- un instrumento de evaluación basado en entrevistas abiertas a tres grupos de expertos del proyecto: el personal de la GTZ, la contraparte y el grupo objetivo.
- un instrumento cuya introducción es uno de los objetivos fijados por la GTZ para el año 2003
- un instrumento que está en su fase de adaptación final. e-Val se está mejorando continuamente en base a los reportes de las primeras aplicaciones
- un instrumento **complementario** de evaluación que no va a reemplazar los sistemas de monitoreo de impacto de los programas/proyectos, ni los reportes de control del avance de los proyectos, ni los sistemas de gestión de calidad EFQM

4. El Ejemplo e-Val: Cómo funciona?

1. e-Val no hace preguntas preformuladas, sólo define elementos que son típicos para los programas de cooperación técnica
2. Hay un grupo de elementos que son iguales para todos los proyectos y que son analizados por los entrevistados de acuerdo a escalas de valoración subjetivas que ellos mismos definen
3. e-Val construye un „espacio cognoscitivo“ el cual es una representación veraz de la opinión de los entrevistados sobre el proyecto
4. e-Val construye los puntos de vista de la contraparte de los grupos objetivos y de la GTZ y los hace comparables
5. Puntos de vista homogéneos son considerados una evaluación confiable de los proyectos/programas
6. Para cada proyecto/programa/componente se realizarán por lo menos 12 entrevistas: 4 en cada grupo entrevistado y que representan los puntos de vista de la contraparte, del grupo objetivo y de la GTZ por lo menos cada dos años.

4. El Ejemplo e-Val: Qué nos brinda?

e-Val genera información cuantificada acerca de:

- Exitos e impactos
- Objetivos
- Calidad de la contribución de los distintos actores
- Potenciales y debilidades
- Continuidad, sostenibilidad

e-Val permite además:

- una mejor rendición de cuentas tanto frente a los organismos políticos así como al público
- Generar información actualizada sobre el portafolio

4. El Ejemplo e-Val: Relación con otros procesos e instrumentos

Relación con el principio de Gestión de la Calidad

El fundamento principal para una alta calidad de los servicios que brinda la GTZ es una cultura empresarial dirigida integralmente hacia la Calidad:

El principio de gestión de la calidad prohíbe que los esfuerzos por lograrla sean delegados a una unidad central de control. Este exige, que el logro de la calidad de nuestros servicios sea una aspiración de todos los trabajadores y trabajadoras de la GTZ. e-Val confía en el juicio de los trabajadores, la contraparte y el grupo objetivo.

La GTZ puede lograr la satisfacción de sus clientes sólo a través de la utilidad que tenga los servicios que presta:

Orientación a la demanda de sus clientes significa en la práctica la exacta y continua observación de los resultados de la prestación de estos servicios y de su impacto.

e-Val es un instrumento que da respuesta a este reto.

Muchas gracias por su atención !

