



Monitoreo y evaluación (M&E) de la implementación del EITI – Guía

Publicado por

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Monitoreo y evaluación (M&E) de la implementación del EITI – Guía

En este documento los términos Programa EITI y Proceso EITI son sinónimos y sólo se usa uno u otro por razones de estilo

ÍNDICE

1. RESUMEN	4
2. REQUERIMIENTOS QUE CUBREN EL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN	4
3. ¿EN DÓNDE SE ACOMODA EL M&E?	5
4. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	7
5. ACUERDO SOBRE LAS DEFINICIONES	7
6. DESAFÍOS	9
7. ¿A QUIÉNES Y CÓMO INVOLUCRAR?	9
8. DISEÑO DEL MARCO CONCEPTUAL	10
9. RECOLECCIÓN DE DATOS Y PASOS PRÁCTICOS	13
10. ¿Y AHORA QUÉ?	14
DATOS DE IMPRENTA	16

1. RESUMEN

Esta guía busca complementar las [notas guía oficiales del EITI](#) que cubre aspectos de monitoreo y evaluación (M&E).

Para el M&E del EITI, es posible usar distintos enfoques y herramientas de recolección de datos cuantitativos y cualitativos. Sin embargo, hasta el momento los Informes de Progreso Anuales y los Informes de Validación indican que los sistemas de monitoreo y evaluación son incipientes en algunos países y se encuentran todavía en desarrollo. Esta guía busca ayudar a las partes interesadas del EITI a nivel local y nacional a promover un mejor monitoreo y evaluación.

Claramente, el EITI no es un fin en sí mismo. Todo marco de M&E necesitará establecer objetivos más amplios para la implementación del EITI en términos de fortalecimiento del gobierno y los sistemas corporativos, con el fin de mejorar las políticas y la gobernanza en el sector.

Esta guía es un trabajo en curso: agradecemos sus comentarios y ejemplos de casos de estudios, y quisiéramos considerarlos para futuras versiones. Envíe sus sugerencias a X4D@giz.de.

2. REQUERIMIENTOS QUE CUBREN EL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN

Esta guía ha sido creada para expandir los componentes de monitoreo y evaluación de las distintas notas guía del EITI. Las notas guía que son pertinentes a este tópico incluyen:

- ▶ [Nota guía 2 – Sobre el desarrollo de un plan de trabajo del EITI](#)
- ▶ [Nota guía 5 – Informes de progreso anuales](#)
- ▶ [Nota guía 20 – Elaboración, implementación y monitoreo de las recomendaciones de los Informes EITI.](#)

Mientras que las notas guía se enfocan principalmente en cómo los recursos y actividades (inputs) se vinculan con los productos y resultados (outputs) de la implementación del EITI, esta guía se enfoca en las preguntas sobre cómo monitorear y evaluar los resultados (outcomes) y los impactos agregados.

En el estándar EITI, hay distintos requerimientos que se relacionan con esto. Los más relevantes para esta guía son:

1.5 (a) El plan de trabajo deberá establecer objetivos de implementación del EITI que estén vinculados a los Principios del EITI y que reflejen las prioridades nacionales hacia las industrias extractivas...

1.5(c) El plan de trabajo deberá incluir actividades mensurables y con plazos específicos para alcanzar los objetivos acordados.

Además el Requerimiento 7.4 indica en relación al Requerimiento 1.5, que:

... El grupo de multiparticipes deberá analizar los resultados y el impacto de la implementación del EITI sobre la gobernanza de los recursos naturales.

El Requerimiento 7.4 también indica que, como parte de esta revisión, el grupo de multiparticipes debe publicar Informes de Progreso Anuales y que éstos deben incluir:

7.4(a) iv. Una evaluación del progreso hacia el logro de los objetivos establecidos en su plan de trabajo (Requisito 1.5), incluido el impacto y los resultados de los objetivos seleccionados.

3. ¿EN DÓNDE SE ACOMODA EL M&E?

El EITI requiere la presentación de diferentes formatos de informes y planes los cuales se deben presentar en distintas etapas del proceso de implementación, estos documentos están por encima y van más allá de los Informes EITI, eje central del Estándar, y que contienen información sobre el sector extractivo de un país. Debido a la diversidad de informes, es útil reflexionar brevemente sobre los distintos planes e informes y cuál es su relación con el M&E (→ *Figura 1 véase página 6*).

El primer plan creado por un grupo de trabajo multipartícipe de EITI de un país regularmente se trata del **Plan de Trabajo EITI**. Su función es contestar las siguientes preguntas: "¿Qué medidas se deben tomar para implementar el EITI de modo que logre mejorar la gobernanza del sector?"

El siguiente informe producido por los grupos multipartícipe nacionales es el Informe de Progreso Anual. Este informe se enfoca en el último año de actividades, y busca determinar si los objetivos y actividades establecidos en el plan de trabajo fueron alcanzados o realizados, además brinda un comentario sobre el progreso de la implementación de los requerimientos EITI.

Las preguntas que el Informe de Progreso Anual plantea son: "¿Hicimos lo que dijimos que haríamos? ¿Cómo vamos en nuestro camino hacia la implementación del EITI? ¿Se están siguiendo las recomendaciones sobre cómo mejorar la gobernanza?"

El siguiente tipo de informe que toma lugar es el proceso de **Validación EITI**, el cual debe comenzar 2 años y medio después de que el país se vuelva un país candidato al EITI, y luego se debe repetir de acuerdo con el calendario establecido por el Estándar EITI y el Consejo del EITI. La pregunta que el informe de validación formula es:

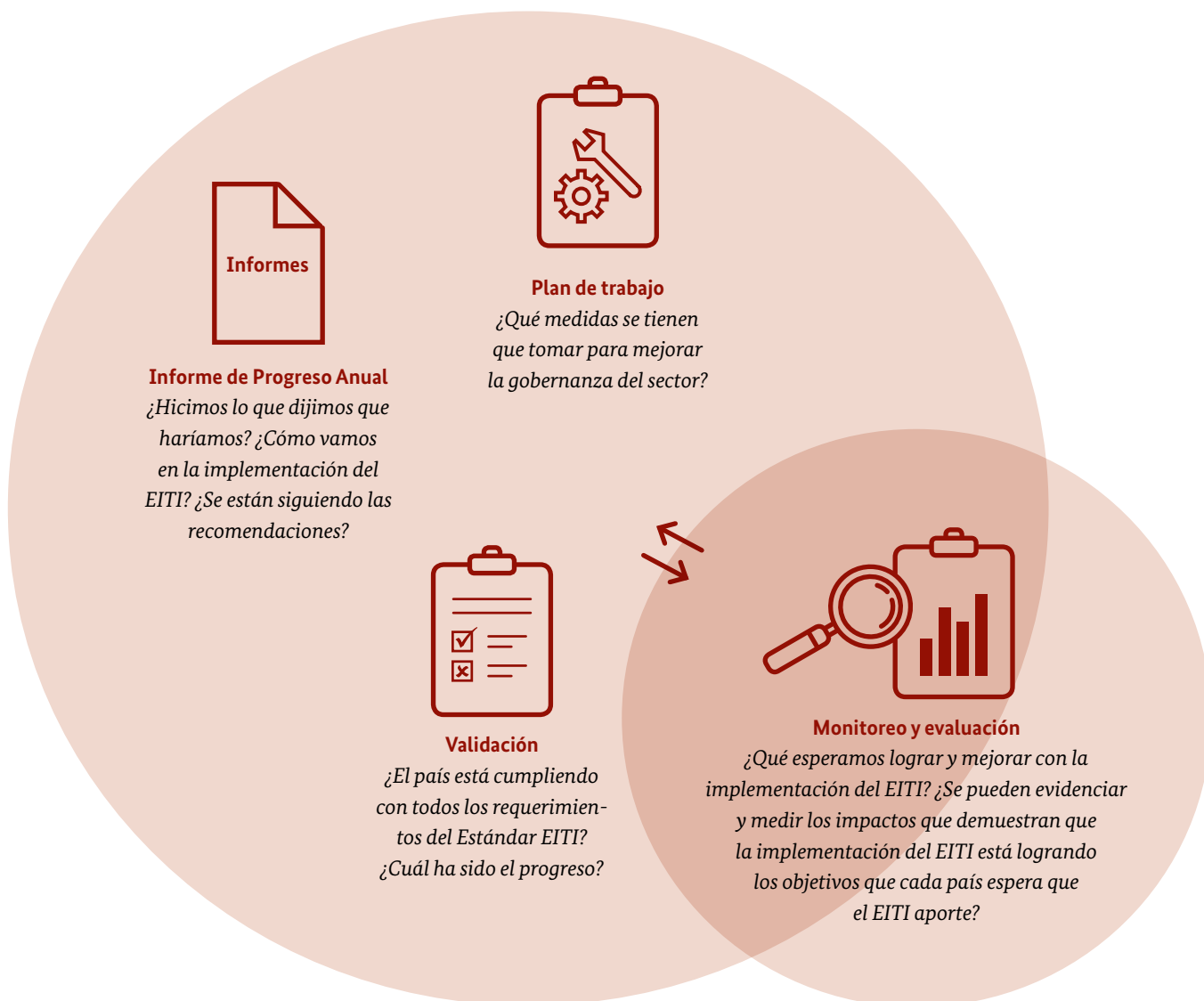
"¿Está el país logrando o manteniendo todos los requerimientos del estándar EITI? ¿Qué progreso se ha logrado y qué impactos de mayor alcance se han identificado?"

Claramente, hay una decisión que cada grupo multipartícipe tiene que considerar al momento de diseñar un marco de monitoreo y evaluación: ¿debería formar parte o ir aparte de los otros documentos EITI antes descritos? Idealmente, el M&E debería ser integrado dentro de los documentos existentes, para que los planes de trabajo, por ejemplo, describan no solo qué medidas se tomarán, sino también cómo cada una de ellas será medida y evaluada. Por lo tanto, los informes de progreso anuales pueden, además de resumir las actividades y el trabajo del año, ser útiles para mostrar qué mediciones y evaluaciones de las actividades del año pasado se han realizado.

Un proceso de **Monitoreo y Evaluación** es clave para una pregunta mucho más amplia que los grupos multipartícipe se deben formular a sí mismos durante el proceso EITI: "¿Qué esperamos lograr y mejorar con la implementación del EITI? ¿Podemos ver y medir los impactos que demuestran que la implementación del EITI está logrando los objetivos que cada país espera que el EITI aporte?"

Este proceso de M&E puede desarrollarse como un documento separado o puede ser integrado dentro del Plan de Trabajo y luego incluido dentro del Informe de Progreso Anual.

**FIGURA 1: PLANES E INFORMES
Y SU INTERACCIÓN CON M&E**



4. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Una de las grandes fortalezas del EITI es que, aun cuando existe un estándar mundial para evaluar a los países a través del proceso de validación, los países implementan el EITI partiendo de objetivos particulares que son relevantes para el contexto nacional. Puede que algunos países estén implementando el EITI principalmente por razones económicas, por ejemplo, mejorar la recolección de impuestos o el clima de comercio e inversión de un país. Otros países pueden estar implementando el EITI por razones sociales, y podría buscar hacerlo mediante el uso del EITI para mejorar el nivel y la calidad del debate público. Estos son dos ejemplos de razones de por qué los países implementan el EITI y los tipos de gestiones que pueden hacer para lograr estos objetivos.

La función del monitoreo y la evaluación es ayudar a todos a descubrir si las actividades y resultados (*outcomes*) de un programa EITI realmente contribuyen con los objetivos originales. El EITI puede, después de todo, consumir tiempo y recursos, por lo que es importante encontrar una forma para determinar qué actividades y productos (*outputs*) de un programa EITI son efectivos y realmente están alcanzando los objetivos y cuáles no, y cuáles se tienen que ajustar y modificar.

Un buen marco de monitoreo y evaluación producirá información que puede ayudar a aquellos encargados de gestionar los programas EITI a lograr dos resultados cruciales.

Primero, al medir qué funciona y qué no, un M&E puede fortalecer la rendición de cuentas entre el gobierno, las compañías y las partes interesadas de la sociedad civil. Puede demostrar que la implementación del EITI es más que la suma de una serie de actividades, eventos e informes, sino que contribuye con objetivos de mayor nivel que el grupo de multipartícipes identificó al comienzo del proceso.

Esto a su vez hace más fácil para las partes interesadas comprometer tiempo y recursos al proceso. Los procesos EITI son sostenibles sólo si los gobiernos y, en algunos casos, los socios de cooperación al desarrollo, se comprometen con su financiamiento. Para que esto pase, los contribuyentes en los países que implementen el EITI y los patrocinadores internacionales tienen que ver no solo la teoría del EITI, las actividades y los productos (*outputs*), sino también tienen que ver la evidencia de cómo el financiamiento está conduciendo a mejoras palpables en los objetivos que el programa EITI busca alcanzar.

Segundo, el M&E es crucial para mantener la voluntad política de los países de seguir implementando el EITI, así como para demostrar a los países que todavía no son miembros del

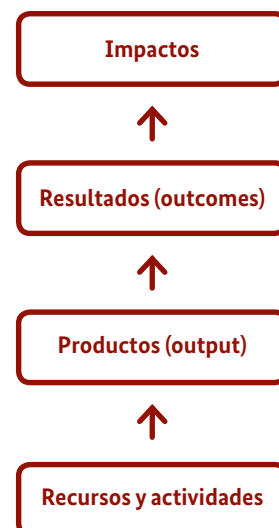
EITI cuáles son los beneficios a mayor nivel de la iniciativa. Por su propia naturaleza, el EITI por lo general implica descubrir y publicar información estatal y comercial que antes se consideraba como demasiado sensible o compleja. Esta transparencia puede ser difícil, por lo que es importante encontrar una forma de demostrar sus beneficios a largo plazo.

5. ACUERDO SOBRE LAS DEFINICIONES

Uno de los primeros desafíos que los procesos de monitoreo y evaluación deben abordar es lograr un acuerdo sobre los distintos términos que se utilizarán para describir las diferentes partes del proceso, por lo que antes de diseñar un marco de monitoreo y evaluación para el EITI, algunas definiciones pueden ser útiles.

Un **Modelo de Resultados** (→ *Figura 2*) es un marco que integra todos los niveles de acción, monitoreo y evaluación. El modelo de resultados muestra cómo se va de acciones muy específicas hasta los impactos de alto nivel de algunas de estas acciones.

FIGURA 2: UN MODELO DE RESULTADOS



Los **recursos y actividades** son los componentes básicos y de menor nivel de un modelo de resultados. Los planes de trabajo EITI tendrán un conjunto claro de actividades y recursos, ya sea el compromiso de ciertos niveles de financiamiento para usar tales fondos para contratar personal de la secreta-

ría nacional o para organizar reuniones de grupos de multi-partícipes. Por lo general, los Informes de Progreso Anual se enfocan en informar sobre los recursos y actividades colectivas que han ocurrido durante el año anterior.

Al centro del modelo de resultados encontramos los **resultados** de impacto (*outcomes*), que corresponden a los resultados directos de corto y largo plazo proveniente de un número variado de productos. Estos productos incluirán no solo las medidas del programa EITI mismo, sino también de otras organizaciones. Por ejemplo, un programa EITI puede contratar a un administrador independiente mientras que, al mismo tiempo, un ministro de finanzas puede mejorar su sistema de información tributaria. Colectivamente, esos productos (*outputs*) ayudan a lograr el resultado de mayor transparencia fiscal. Los resultados (*outcomes*) están relacionados y se influyen entre ellos.

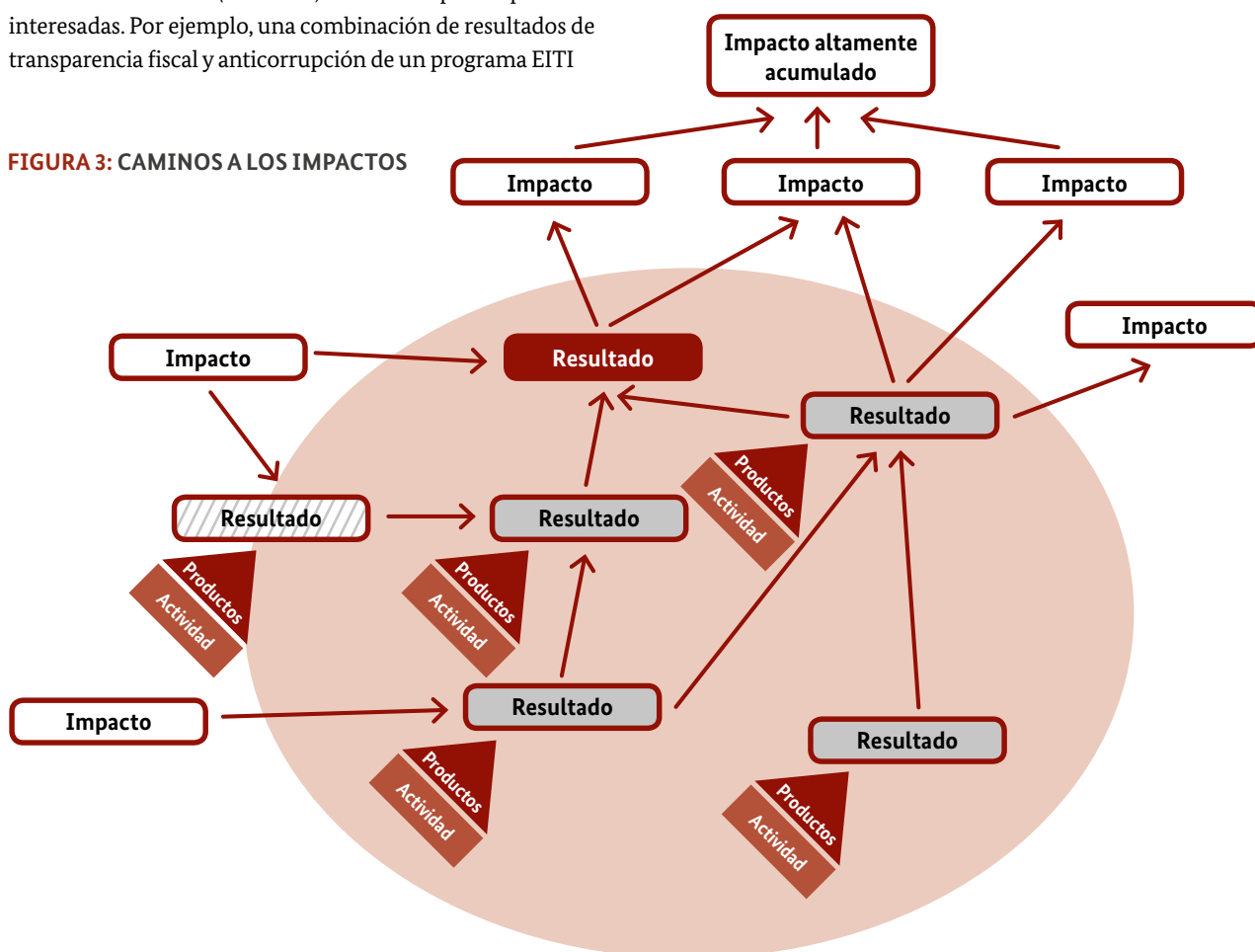
En el nivel más alto del modelo de resultados se encuentran los **impactos**. Estos pueden ser positivos y negativos, directos o indirectos, intencionados o no, y serán el producto de diferentes resultados (*outcomes*) alcanzados por las partes interesadas. Por ejemplo, una combinación de resultados de transparencia fiscal y anticorrupción de un programa EITI

puede combinarse con los objetivos de una nueva política comercial (que no guarda relación con el EITI) y puede llevar a un impacto económico positivo de alto nivel. Los impactos son tanto los aspectos más importantes del modelo de resultados para evaluar y medir, como los más difíciles de medir porque muchas actividades, productos (*outputs*) y resultados (*outcomes*) distintos los influyen directa e indirectamente.

→ La Figura 3 brinda un ejemplo de qué tan complejo pueden ser algunos de estos vínculos y cómo analizar y comprender los distintos "Caminos hacia los impactos".

Los recuadros corresponden a los recursos, actividades, productos (*outputs*), resultados (*outcomes*), impactos y objetivos en el plan de trabajo EITI. El círculo muestra el límite de la esfera del EITI. Recuadros fuera del círculo: las condiciones del marco que influyen la implementación del EITI o son influenciados por la misma. Las flechas representan los supuestos (por ejemplo, hipótesis) sobre los vínculos causales entre los resultados (*outcomes*) y los impactos.

FIGURA 3: CAMINOS A LOS IMPACTOS



6. DESAFÍOS

Como muestra → *la figura 3 en la página anterior*, uno de los mayores desafíos de trabajar con monitoreo y evaluación es trazar un mapa de las distintas actividades, productos (*outputs*) y resultados (*outcomes*) que confluyen para lograr impactos. También se debería reconocer que, al igual que muchas áreas de política estatal o de acuerdos internacionales, el EITI finalmente busca crear impactos de alto nivel que solo pueden ocurrir si tanto el EITI como una variedad de distintas políticas, intervenciones y eventos se materializan.

Esto a su vez crea un problema que es muy común en el monitoreo y la evaluación, que se conoce como la "brecha de atribución", es decir, que, en el tema de los impactos de alto nivel, es difícil probar cómo un grupo particular de resultados (*outcomes*) es el responsable de generar el impacto. También se debería reconocer que los resultados pueden a veces ir en direcciones contrarias: por ejemplo las mejoras a la hora de hacer negocios, por ejemplo, puede derivarse de un proceso de consulta menos efectivo y exhaustivo con las comunidades por parte de las empresas.

Dicho esto, trazar un mapa de los distintos resultados (*outcomes*) que influyen los impactos puede ser útil porque demostrar los distintos factores que contribuyen con la brecha de atribución puede asegurar que los programas EITI no sean culpados injustamente de que no se logren los impactos que éstos no pueden influenciar. A la hora de aumentar los ingresos del gobierno, por ejemplo, a veces el EITI puede contribuir promoviendo la eficiencia de la administración pública o aumentando las tasas de recaudo tributario a nivel empresarial. Al mismo tiempo, el EITI no tiene ninguna influencia sobre las grandes alzas y caídas de los precios de las materias primas, lo que ha llevado a una importante volatilidad de los ingresos públicos en muchos países ricos en recursos extractivos durante la última década.

En ocasiones, la complejidad de este mapa conformado por distintos productos (*outputs*) y resultados (*outcomes*), y las diferentes partes interesadas responsables de éstos, puede llevar a las personas a abandonar el monitoreo y la evaluación. Se producen informes de las actividades y productos (*outputs*) reunidos, porque a este nivel del modelo de resultados es más fácil generar datos atribuibles y cuantitativos para describir los resultados de un programa EITI. Este tipo de informe no logra abordar la pregunta de si toda esa actividad tiene un impacto positivo o no; no se ha probado ninguna teoría, ni ninguna evidencia ha sido comprobada o refutada.

En el marco de EITI, se han desarrollado diferentes formas o prácticas para abordar los desafíos relacionados con la captura de resultados y el cambio sistémico, entre ellos:

- ▶ Invitar a personas y grupos interesados en el proceso de monitoreo y evaluación, y utilizar su experiencia y fuentes de datos.
- ▶ Al observar las áreas a medir, busque rutas a través del modelo de resultados donde los vínculos entre la implementación del EITI y los eventuales impactos sean más fuertes. Tenga presente que la clave al momento de determinar el mejor enfoque es seguir los objetivos establecidos por el país.
- ▶ Sea realista con respecto al tiempo que puede tomar para que algunos resultados ocurran como resultados del EITI. Por ejemplo, los países, al inicio de la implementación del EITI, tienen que enfocarse necesariamente en implementar los sistemas de informes y rendición de cuentas, lo que en años posteriores contribuirá con los resultados.
- ▶ De igual forma, se debe evitar monitorear las áreas en las que esos vínculos sean débiles, o donde las actividades, productos (*outputs*) y resultados (*outcomes*) de otras organizaciones, programas o hasta eventos sean tan grandes que puedan acallar la contribución del EITI.
- ▶ A veces, los procesos EITI terminan en resultados que no fueron anticipados ni intencionales. El desafío para los grupos multipartícipe en estas situaciones es reconocer qué ha ocurrido y ver esto como una oportunidad para seguir mejorando la gobernanza del sector.

7. ¿A QUIÉNES Y CÓMO INVOLUCRAR?

Al momento de diseñar un modelo de resultado para un proceso EITI, es crucial que participe el grupo multipartícipe y otras personas, grupos e instituciones. Hay razones prácticas para esto:

Primero, al igual que todo el proceso EITI, un proceso de monitoreo y evaluación no tendrá éxito si no existe una confianza general en él.

En segundo lugar, el costo de monitoreo y evaluación de un proceso EITI debe ser acorde a sus beneficios.

En tercer lugar, se asegura que el programa M&E se desarrollará de acuerdo con los objetivos establecidos por el país y de una forma que sea relevante a la mayor cantidad de personas posible.

El riesgo siempre radica en que, al tratar de medir el impacto de una iniciativa como el EITI, se termina en un ejercicio que es demasiado costoso o aislado. El riesgo puede ser mitigado usando información que ya ha sido recolectada y actualizada por otras organizaciones. Por ejemplo, puede que las compañías extractivas tengan que recolectar más información sobre los conflictos comunitarios o los impactos ambientales no intencionados los cuales, cuando se suman a nivel nacional, pueden ser una señal útil del aumento o disminución de la confianza en las comunidades cercanas a las operaciones extractivas. Los grupos de la sociedad civil pueden estar participando en el monitoreo de proyectos gubernamentales o empresariales a nivel subnacional, y también pueden producir datos útiles para comprender cuánto dinero está fluyendo de vuelta a las comunidades locales. Conseguir este tipo de datos e incluirlos en el proceso de monitoreo y evaluación en torno al proceso EITI puede reducir la cantidad de tiempo y recursos que las secretarías nacionales gastan en medir los impactos.

Los temas de gobernanza de recursos naturales y gestión tributaria pueden ser altamente especializados, lo que por naturaleza puede llevar a los procesos EITI en muchos países a colaborar al inicio con agencias de gobierno, empresas y grupos de la sociedad civil que ya entienden bien el sector y que invierten tiempo pensando en la implementación del EITI y trabajando en ésta. Si falta información estadística basada en evidencias, y la evaluación EITI tiene que basarse en la recolección de percepciones, la medida del impacto del EITI será en ambos casos cómo aquellos que participaron regularmente en el EITI (el grupo interno) perciben el cambio, así como aquellos que no participaron en el día a día de la implementación.

8. DISEÑO DEL MARCO CONCEPTUAL

→ La Figura 4 en la siguiente página muestra un modelo de resultados genérico para un proceso EITI. Es muy importante indicar que este modelo no es una plantilla acordada ni una parte obligatoria de ninguno de los requerimientos del estándar EITI. Se trata sencillamente de una forma de mostrar distintos tipos de actividades que pueden llevar a algu-

nos productos (outputs), que a su vez pueden contribuir con los resultados (outcomes), que en conjunto con otros resultados fuera del EITI, pueden aportar a causar un impacto.

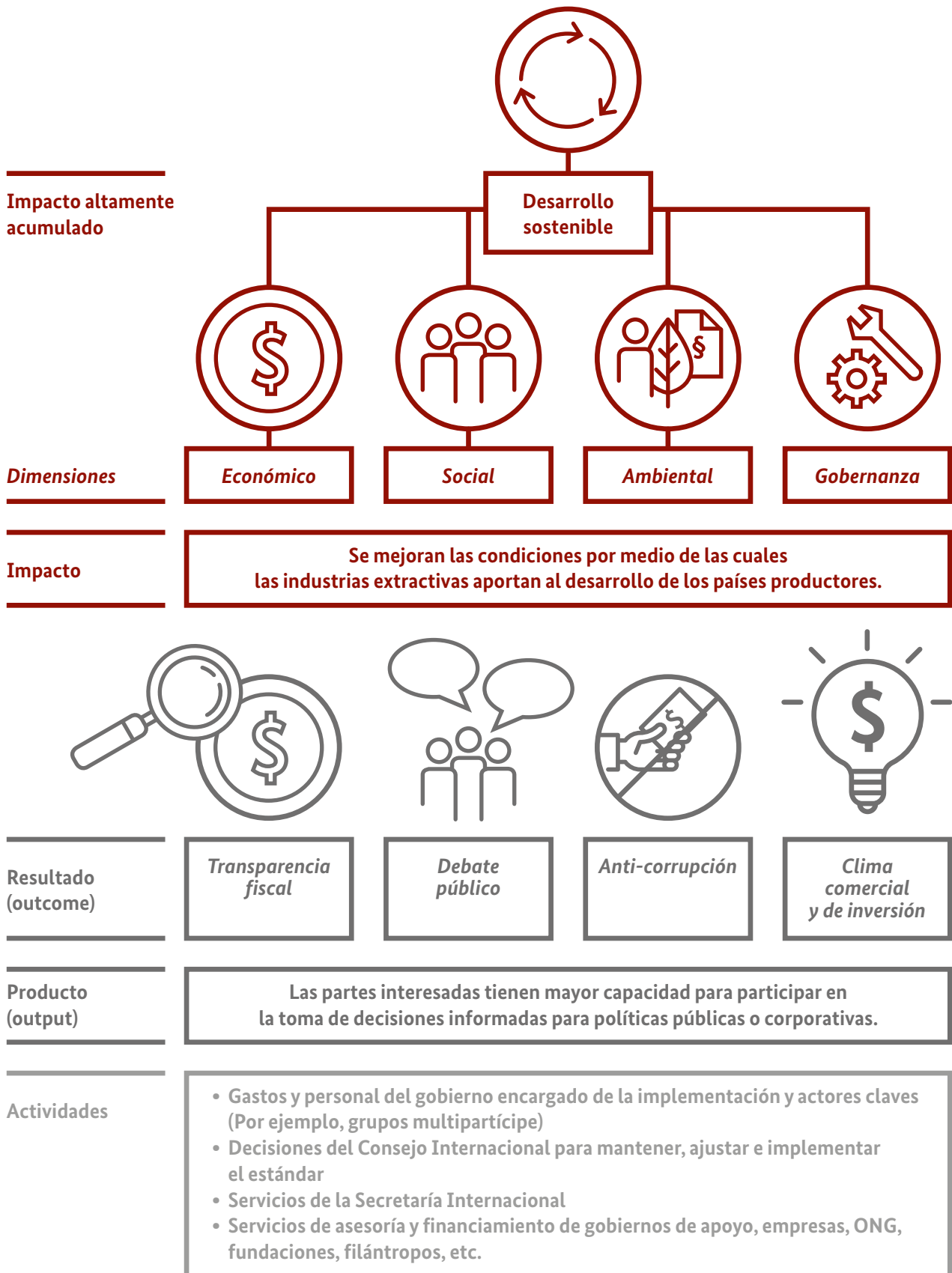
La elección de un enfoque de M&E claramente dependerá de lo que se quiera que el programa EITI logre. Esto normalmente es seguido por la naturaleza de los objetivos por país y la Teoría del Cambio (TC) asociada. Distintos países adoptan distintos objetivos y resultados del modelo respectivamente. Por lo tanto, enfocarán el M&E en algunas áreas, pero no en otras.

- ▶ El país A, por ejemplo, puede haberse unido al EITI principalmente para lograr impactos económicos. Para lograr esto, puede que hayan enfocado su programa EITI en contribuir con los resultados de transparencia fiscal. Esos resultados pueden haber sido impulsados por actividades cuyos productos se relacionan con una recaudación de impuestos más eficiente. Por lo tanto, al momento de formular su marco de monitoreo y evaluación, será importante para el país A enfocarse en recolectar información y datos sobre aquellas áreas.
- ▶ El país B, por el otro lado, puede que haya iniciado un EITI para reducir el nivel de tensión social en comunidades cerca de operaciones extractivas. Al hacer esto, puede que haya invertido más energía en actividades que lleven a productos que promuevan el debate y el entendimiento, que en reformar su sistema de administración tributaria. Reunir información y datos sobre aquellas áreas de tensión social y entendimiento público haría mucho sentido en el marco de monitoreo y evaluación del país B; invertir tiempo y dinero en analizar la eficiencia de la administración tributaria puede, por el otro lado, ser un esfuerzo desperdiciado.

Una vez que el grupo de multipartícipes haya acordado los tipos de resultados (outcomes) que producirán impactos que sean más relevante para el proceso EITI, se debería continuar con la recolección de información, tanto cuantitativa como cualitativa, que ayudará a medir la eficacia y los impactos del proceso EITI. Esta recopilación de datos puede ser llevada a cabo de tres formas generales.

Primero, averiguar si otras personas, grupos o instituciones ya se encuentran recolectando datos e información sobre los resultados y los impactos, ya sean ministerios, compañías de petróleo, gas o minería, grupos de la sociedad civil, la academia o instituciones de desarrollo.

FIGURA 4: UN MODELO GENÉRICO DE RESULTADOS EITI



Fuente: GIZ (2016). Evaluar la efectividad y el impacto de la iniciativa de transparencia de las industrias extractivas (EITI), p. 37

Segundo, garantizar que el plan de trabajo EITI esté bien organizado para contribuir con el M&E. Los planes de trabajo ocasionalmente confunden los distintos niveles del modelo de resultados, por lo que el primer paso es garantizar que la jerarquía del modelo de resultados fluya a lo largo del plan de trabajo. A modo de ejemplo, en el país X, el plan de trabajo tiene el siguiente objetivo establecido: Difusión del EITI y trabajo de promoción que lleve a las partes interesadas a tener mayor entendimiento y habilidades, lo que a su vez contribuye con la comprensión, la cooperación y la confianza mutuas. Este objetivo de hecho contiene actividades (difusión y promoción); que llevan a productos (*outputs*) (las partes interesadas tienen mayor conocimiento y habilidades); que llevan a resultados (*outcomes*) (mayor entendimiento, cooperación y confianza).

Por lo tanto, un buen punto de partida para este país es organizar su plan de trabajo de forma tal que se separen los distintos elementos básicos de su plan de trabajo. Los insumos, actividades y productos deberían ser relativamente fáciles de medir y de atribuir al EITI, a la vez que trazar el mapa de los resultados (*outcomes*) servirá para reconocer que hay otros métodos que se pueden aplicar, así como factores y partes interesadas que los influenciarán. Esto puede requerir que se recolecten datos de otras organizaciones fuera de la secretaría EITI nacional o del grupo multipartípite. En consecuencia, los productos (*outputs*) y resultados (*outcomes*) se tienen que desarrollar de tal forma que sean factibles de medir. Es en este punto es que el diseño SMART es útil: los objetivos (*outputs*) y resultados (*outcomes*) establecidos en el plan de trabajo deben ser específicos, medibles, factibles, relevantes y con un plazo definido. Lo que sigue es un ejemplo de cómo un resultado evoluciona al aplicar criterios SMART¹.

- ▶ 'Mejorar' es una afirmación que no contiene ninguno de los criterios SMART.
- ▶ 'Hacer los pagos de las compañías extractivas más transparentes' cumple con uno de los criterios, porque es específico.
- ▶ Sin embargo, si la industria minera en el país interesado fuese diez veces mayor que la industria del petróleo, puede que sea mejor que el resultado (*outcome*) diga 'Volver los pagos de las compañías mineras más transparentes'. Esto vuelve el resultado específico y relevante.

- ▶ Sin embargo, como es común en los países mineros, cerca del 95% de los ingresos pueden venir del 5% de las empresas, mientras que el 5% de los ingresos viene de un gran número de pequeñas empresas de las cuales puede ser difícil obtener información. En este caso, el resultado se puede cambiar para que diga 'Hacer los pagos de las empresas mineras con ingresos anuales de más de \$Y más transparentes'. Ahora el resultado se ha vuelto específico, factible y relevante.
- ▶ El siguiente problema es la frase 'más transparente'. ¿Cuál es la mejor forma de medir esto? Cambiar el resultado, para que se lea 'Hacer los pagos de las empresas mineras con ingresos anuales de más de \$Y públicos y disponibles en línea', introduce un elemento que se puede medir: puede que todos los informes estén disponibles, solo una parte o ninguno. El resultado es ahora específico, medible, factible y relevante.
- ▶ Finalmente, un pequeño cambio en el resultado para completar el proceso SMART: 'Hacer los pagos de las empresas mineras con ingresos anuales de más de \$Y públicos y disponibles en línea, dentro de los 3 meses siguientes al fin del ejercicio de cada año fiscal' ahora nos garantiza que el objetivo también tiene un plazo definido en el tiempo.

Bajo este resultado SMART habrá una serie del tipo de actividades y productos que usualmente es posible encontrarlos en los planes de trabajo EITI.

¹ Nota de la traducción. SMART hace referencia a la sigla en inglés para Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound. Aunque en español cambie la sigla, en este documento se mantendrá SMART

9. RECOLECCIÓN DE DATOS Y PASOS PRÁCTICOS

Una vez que se ha estructurado adecuadamente un plan de trabajo que incorpore los principios SMART, las medidas de M&E pueden ser fácilmente identificadas e incluidas en el programa de trabajo. Si, por ejemplo, regresando al país B, donde el EITI se está implementando principalmente para reducir la tensión y el conflicto social en comunidades cerca de operaciones petroleras mineras – unas de las actividades en el plan de trabajo puede ser realizar 10 talleres en cada una de las cinco regiones extractivas. Estos talleres pueden tener el efecto deseado de garantizar que las personas comprendan qué servicios y pagos son responsabilidad del gobierno central, cuáles son responsabilidad del gobierno local, y cuáles son responsabilidad de las compañías.

Además de realizar el taller y entregar contenido e información a las personas, los organizadores de los talleres pueden asegurar que sus actividades contribuyan con el marco de monitoreo y evaluación mediante:

- ▶ Recolectar información de las personas en cada taller. ¿Cuántas personas han asistido? ¿Están empleadas o desempleadas? ¿vienen desde dentro de la región o desde fuera?
- ▶ Establecer una línea base de conocimiento. Antes de que comience el taller, se le puede preguntar a los asistentes su nivel actual de conocimiento, pidiéndoles que indiquen qué tanto saben sobre distintos tópicos o cuál es su actitud hacia distintos temas y problemas.
- ▶ Al final del taller, otra encuesta breve podría preguntar las mismas preguntas de referencia para ver si los niveles de conocimiento o actitudes han mejorado, cambiado o hasta empeorado.

Por medio de la realización de estas tres tareas sencillas, rápidas y económicas, ahora es posible integrar los nuevos datos sobre aquellos talleres en un marco de monitoreo y evaluación. Al pasar a los Informes de Progreso Anuales, la frase "se realizaron 50 talleres regionales" se podría cambiar por:

"Se realizaron cincuenta talleres regionales. Un total de 4.876 personas asistieron a estos talleres, de las cuales 90% provenían de comunidades cercanas a operaciones mineras. 56% de los que asistieron al taller indicaron que su comprensión de cómo se regula la industria había mejorado como resultado. 37% informaron que confían más en la gestión del gobierno de la zona después del taller que antes, mientras que 20% sintió que confiaban menos en el gobierno".

Estructurar un plan de trabajo de forma tal que separe los distintos elementos del modelo de resultados y se redacte usando los principios SMART hace que los datos sean más fáciles de reunir, medir y atribuir. Por esta razón, es la forma más económica, expedita y fácil de comenzar a diseñar un marco de monitoreo y evaluación.

En tercer lugar, encontrar formas de generar nueva información. Esto puede ser necesario cuando el nivel de datos recolectados por las partes interesadas sea bajo en cantidad, calidad o relevancia.

También puede ser el caso de que un programa EITI esté tratando de medir los impactos de alto nivel que es posible que sean menos cuantificables en el corto a mediano plazo, o cuando hay una brecha de atribución más importante debido al gran número de resultados (*outcomes*) que influyen e impulsan el impacto. Las encuestas, sondeos, debates de grupos focales o series de entrevistas pueden ser una forma bastante eficaz (y en la mayoría de los casos de los países, la única realista) de generar datos en torno a los impactos de un proceso EITI, aun cuando los datos recolectados se basen en percepciones.

Regresando al ejemplo del país B, el cual está implementando el EITI principalmente porque quiere construir mayor confianza y comprensión para reducir el nivel de conflicto social en comunidades cerca de operaciones petroleras o mineras. Con el fin de determinar si los talleres antes mencionados y el programa más amplio de actividades de la EITI están teniendo un impacto a largo plazo, la Secretaría Nacional encarga una encuesta anual a 500 personas seleccionadas de forma aleatoria. La encuesta puede formular preguntas similares a aquellas que se formularon en los talleres: niveles de comprensión o actitud hacia los distintos grupos de interés.

Hasta se pueden diseñar estas encuestas para abordar el problema de la brecha de atribuciones. Por ejemplo, una encuesta puede preguntar "¿confía en las empresas mineras más o menos que hace un año?" y pedirles que indiquen su nivel de confianza en una escala (por ejemplo, donde 1 podría ser mucha menos confianza, 3 puede ser el mismo nivel de confianza y 5 puede ser mucha más confianza). Una pregunta posterior llegaría al fondo de la pregunta de atribución al pedirle a los encuestados que seleccionen de una lista de factores que podrían haber influenciado sus nive-

les de confianza, por ejemplo, más/menos trabajos disponibles, mejores/peores impactos ambientales causados por las operaciones, mayor/menor gasto del gobierno local en las comunidades.

Por supuesto, estos tipos de encuesta son medidas de percepciones más que de hechos, pero si se aplican de forma suficientemente general y con tiempo se vuelven más robustas, será más fácil ver si un conjunto particular de actividades, productos (*outputs*) y resultados (*outcomes*) EITI está a la larga conduciendo a un impacto positivo y/o negativo.

Los métodos basados en percepción que regularmente se utilizan, por ejemplo, encuestas, discusiones en grupos focales y entrevistas, en combinación con una Teoría del Cambio se pueden utilizar para un análisis de contribución. En el futuro, la comunidad del EITI puede considerar experimentar con proyectos de prueba más específicos. Claramente, el modelamiento estadístico para estimar las relaciones entre las distintas variables es factible; por ejemplo, en la forma de un análisis de regresión (GIZ 2016) y los diseños anteriores se pueden ajustar y replicar a niveles nacionales y subnacionales.

Hay mucho que se puede decir sobre la pregunta relacionada a qué métodos cuantitativos y cualitativos deberían usar los grupos de interés del EITI, o qué recursos necesitan, cuáles son las ventajas y desventajas y dónde se puede encontrar referencias bibliográficas sobre cómo aplicar estos métodos. Algunas instituciones alemanas (por ejemplo, BMZ/GIZ) han desarrollado distintas directrices de M&E para su trabajo o sobre aspectos específicos, como planificación y realización de estudios de línea base. El Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID) del Reino Unido, el Grupo del Banco Mundial (WBG), y el *Natural Resource Governance Institute* (NRGI) son lugares donde los grupos de interés del EITI pueden encontrar directrices, experiencias y consejos útiles.

Aunque el marco de M&E tiene que ser lo suficientemente sólido para sobrevivir los cambios diarios o hasta mensuales, es importante que no sea inflexible al punto de que no se puedan cambiar si el entorno de operación cambia drásticamente. Un cambio importante en la política de gobierno, o hasta el descubrimiento de un nuevo recurso importante, puede requerir que el grupo multipartícipe de un país considere si el marco de M&E tiene que ser ajustado.

10. ¿Y AHORA QUÉ?

En resumen, un enfoque de M&E es 'correcto' para el EITI cuando ayuda a las partes interesadas a evaluar las preguntas causales, inferir la causalidad y eventualmente probar los impactos a otros. Un buen marco de M&E será lo suficientemente robusto para sobrevivir cambios de corto plazo, pero también lo suficientemente flexible para medir los resultados e impactos a largo plazo.

Dicho esto, la forma en que un país está implementando el EITI o hasta las razones para implementarlo pueden cambiar a medida que el diálogo multiactor se profundice, por lo que el marco de M&E tiene que ser adaptable a ese proceso dinámico.

Por lo tanto, se puede esperar que los procesos de M&E evolucionen con el tiempo, al igual que el EITI. Al revisar un marco de M&E, un grupo multipartícipe debería considerar:

- ▶ ¿Qué actividades y resultados nuevos estamos entregando?
- ▶ ¿Han cambiado los resultados deseados?
- ▶ ¿Existen nuevas fuentes de información disponibles en la actualidad que podamos usar para medir el progreso?
- ▶ Cuando no se haya observado progreso, ¿es debido a que no había datos disponibles para medir; que ese aspecto del programa ha fallado; o que el resultado (*outcome*) deseado del programa evolucionó o cambió?

Esta guía es un trabajo en curso: agradecemos sus comentarios y ejemplos de casos de estudios, y quisiéramos considerarlos para futuras versiones.

Por favor envíe sus sugerencias a X4D@giz.de

Publicado por

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Oficinas registradas

Bonn y Eschborn, Alemania
Programa sectorial "Extractivas para el Desarrollo",
Friedrich-Ebert-Allee 36, 53113 Bonn, Alemania
T +49 228 4460 3303
F +49 228 446080 3303
x4d@giz.de
www.bmz.de/rue/en

A

Octubre 2017

Diseño y diagramación

Creative Republic, Frankfurt, Alemania

Créditos de las fotografías

Íconos hechos por Freepik de www.flaticon.com: Portada, páginas 6, 11

Texto

Sefton Darby, Consultor externo
Lutz Neumann, Consultor externo

A GIZ le gustaría agradecer a los revisores de
El secretariado internacional del EITI (Eddie Rich y Francisco Paris)
Publish What You Pay (Asmara Klein)

GIZ es responsable del contenido de esta publicación.

En representación del
Ministerio Federal Alemán de Cooperación y Desarrollo Económico (BMZ)