

Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española

Aprender para mejorar



SECRETARÍA DE ESTADO
DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN
Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO



© Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2007
Secretaría de Estado de Cooperación Internacional
Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo

Coordinación

José Antonio González Mancebo de la DGPOLDE
José Luis Osuna Llana de la Universidad de Sevilla

Elaboración

Miriam Arredondo, Adán Ruiz y Belén Sanz de la DGPOLDE
Juan Carlos Sanz, Juan Murciano y Carmen Vélez de IDR

Coordinación de la publicación

Susana de Funes Casellas

La Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo desea agradecer la colaboración de todas aquellas personas e instituciones que han contribuido con sus aportaciones al presente documento.

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, conocido o por conocer, comprendidas la reprografía y el tratamiento informático, siempre que se cite adecuadamente la fuente y los titulares del Copyright.

La versión electrónica de este documento se puede descargar de:

<http://www.maec.es>

<http://www.aeci.es>

NIPO: 502-07-023-7

Depósito Legal: M-33.921-2007

Imprime: Lerko Print, S. A.

Diseño y producción editorial: www.baetica.net

ISBN: 978-84-8347-046-6

Para cualquier comunicación relacionada con esta publicación, diríjense a:

*Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo
Secretaría de Estado de Cooperación Internacional
Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación
C/ Príncipe de Vergara 43, 5ª planta, 28001 Madrid
Tel.: +34 91.379.9686
Fax: +34 91.431.1785
dgpolde@maec.es*

Prólogo

En el periodo 2005-2008, la Cooperación Española ha realizado un importante esfuerzo para mejorar la calidad de la ayuda oficial al desarrollo. Con este fin se está dotando de una serie de elementos de planificación, seguimiento y evaluación que le permiten avanzar en el objetivo de aumentar la eficacia de ayuda en la lucha contra la pobreza.

La evaluación, junto con el seguimiento, constituyen elementos clave en el ciclo de la política de cooperación al desarrollo, ya que permiten establecer un sistema de mejora continua retroalimentando los ejercicios de planificación y gestión de las intervenciones de desarrollo. Para ello es necesario contar con un sistema de evaluación sólido en el que los actores puedan llevar a cabo evaluaciones útiles y de calidad.

La División de Evaluación de la Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación tiene como una de sus responsabilidades fortalecer el sistema de evaluación de la Cooperación Española y para ello pone a disposición de los actores de la misma el Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española. Este instrumento permite diseñar, coordinar el desarrollo del estudio y comunicar e incorporar las lecciones aprendidas de una evaluación a un proceso de planificación y gestión de intervenciones de desarrollo.

El Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española es fruto de la colaboración entre la Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo y el Instituto de Desarrollo Regional de la Universidad de Sevilla, así como de los comentarios y la participación activa de una estructura de apoyo en la que han intervenido, profesionales del sector de la cooperación e instituciones públicas y privadas que han agregado un gran valor añadido al documento, a todos ellos gracias.

“Aprender para Mejorar” no es sólo el título de este Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española. Es también la expresión de un compromiso que hemos adquirido los actores de la Cooperación Española para conseguir que la ayuda oficial al desarrollo sea de mayor calidad y más eficaz. De forma que esto contribuya al fin para el que la ayuda al desarrollo fue creada, la erradicación de la pobreza.

José Antonio González Mancebo

*Subdirector General de Planificación y
Evaluación de Políticas de Desarrollo*

Abril de 2007

Índice

Presentación	7
Introducción al Manual	9
PARTE I	
La evaluación de la Política de Cooperación al Desarrollo	
1. Introducción: marco institucional	11
1.1. Contexto: la Agenda Internacional de Desarrollo	11
1.2. Marco normativo y niveles de planificación estratégica	11
1.3. Instrumentos operativos	12
1.4. Actores	14
2. Cuestiones previas al ciclo de la evaluación	17
2.1. ¿Qué es la evaluación de la Política de Cooperación para el Desarrollo?	17
2.2. ¿Cuál es la filosofía que sustenta la evaluación de la Cooperación Española?	19
2.3. ¿Qué es el seguimiento y en qué se diferencia de la evaluación?	21
2.4. ¿Qué diferencias hay entre promover, gestionar y realizar una evaluación?	23
2.5. ¿Quiénes promueven la evaluación de la Cooperación Española y por qué lo hacen?	24
2.6. ¿Se puede realizar la evaluación?: evaluación o análisis de la evaluabilidad	26
2.7. ¿Qué tipos de evaluaciones se pueden gestionar y realizar?	27

PARTE II

El ciclo de la evaluación: un itinerario a recorrer	35
---	----

1



Fase I: Diseñando la evaluación	39
--	-----------

Etapa 1. Motivación para evaluar: ¿por qué y para qué evaluamos?	40
---	-----------

Etapa 2. Seleccionar y acotar el objeto de la evaluación: ¿qué se va a evaluar?, definir sus objetivos y analizar la evaluabilidad	43
---	-----------

2.1 Selección del objeto: ¿qué va a ser evaluado?	43
---	----

2.2. Identificar a los actores implicados en la intervención	44
--	----

2.3. Constituir el Comité de Seguimiento de la evaluación	46
---	----

2.4 Definición de los objetivos de la evaluación: ¿para qué se evalúa?	48
---	----

2.5 Acotar el objeto de la evaluación: ¿qué dimensiones del objeto van a ser evaluadas?	49
--	----

2.6 Análisis de evaluabilidad: ¿es posible realizar la evaluación?	51
--	----

Etapa 3. Definir las preguntas de evaluación: ¿Qué desea saber de su intervención?	56
---	-----------

Etapa 4. Elección del tipo de evaluación que va a poner en marcha y presupuesto	64
--	-----------

4.1 Elección del tipo de evaluación	64
-------------------------------------	----



4.2 Estimación del presupuesto y plazos de la evaluación	66
--	----

Etapa 5. ¿Cómo preparar la realización de la evaluación? Redacción de los TdR	68
--	-----------

Etapa 6. Selección del equipo evaluador	74
--	-----------

6.1 Comité de Selección	74
-------------------------	----

6.2 Parámetros de baremación de las propuestas	74
--	----

	Fase II: Desarrollando el estudio de evaluación	79
	Fomento de la participación, garantía de los flujos de comunicación y supervisión de la calidad del proceso	80
	Etapa 7. Establecer el Plan de Trabajo definitivo	82
	Etapa 8. Gestionar el desarrollo del Plan de Trabajo	85
	8.1. Estudio de gabinete	85
8.2. Trabajo de campo	87	
8.3. Informe de evaluación	88	
	Fase III: Comunicando resultados e incorporando lecciones de la experiencia	93
	Etapa 9. Comunicando los resultados de la evaluación	95
	9.1. Identificación de la utilidad esperada por los diferentes actores	95
	9.2. Soportes y canales de comunicación a emplear	96
Etapa 10. Incorporación de lecciones de la experiencia	101	
	Consideraciones finales	105
	Glosario de términos	107
	Bibliografía	121
	Anexos	
	Anexo I. Criterios para valorar la calidad del informe de evaluación	127
	Anexo II. Modelo de TdR de la DGPOLDE	134

Índice de figuras

Figura 1.	El ciclo o itinerario de la evaluación	9
Figura 2.	Niveles de planificación de la Política de Cooperación Española	12
Figura 3.	Enfoque integral de la evaluación de la Cooperación Española	17
Figura 4.	El ciclo de planificación, seguimiento y evaluación	18
Figura 5.	Principios de evaluación de la Cooperación Española	19
Figura 6.	Utilidad del seguimiento	21
Figura 7.	Diferencias entre seguimiento y evaluación	22
Figura 8.	Funciones de la División de Evaluación de la DGPOLDE	24
Figura 9.	Promotores de evaluaciones en el sistema de cooperación español	25
Figura 10.	Tipos de evaluación	27
Figura 11.	Evaluaciones individuales frente a evaluaciones conjuntas	32
Figura 12.	Fases y etapas del itinerario de la evaluación	35
Figura 13.	Itinerario completo de la evaluación	36
Figura 14.	Ejemplo de cronograma para una evaluación de gran escala	38
Figura 15.	¿Qué necesito saber antes de realizar el estudio de evaluación?	39
Figura 16.	Propósitos generales de la evaluación	40
Figura 17.	Marco normativo de las evaluaciones de la Cooperación Española	41
Figura 18.	Identificación de actores implicados	45
Figura 19.	Matriz de documentación sobre la intervención a evaluar	50
Figura 20.	Elementos que condicionan la evaluabilidad	51
Figura 21.	Criterios para valorar la calidad de la planificación en el análisis de evaluabilidad	52
Figura 22.	Criterios para valorar la calidad de la información	53
Figura 23.	Criterios para valorar la implicación potencial de los actores y el contexto sociopolítico	54
Figura 24.	Evaluabilidad y calidad de la planificación de la intervención a evaluar	55
Figura 25.	Criterios y cuestiones de evaluación	58
Figura 26.	Matriz de priorización de cuestiones de evaluación	61
Figura 27.	Elementos a valorar para seleccionar cada tipo de evaluación	64
Figura 28.	Etapas y resultados del diseño de la evaluación	68
Figura 29.	Lista de control de contenidos y propuesta de estructuración de los TdR	70
Figura 30.	Ficha de comprobación de los TdR	73
Figura 31.	Cuadro de control (tabla de comprobación) sobre la idoneidad de la metodología propuesta y su adecuación al objeto	75
Figura 32.	Desarrollando el estudio de evaluación	79
Figura 33.	Propuesta de Cronograma para el Plan de trabajo	83
Figura 34.	Niveles de resultados de la evaluación	89
Figura 35.	Calidad del Informe final de evaluación	91
Figura 36.	Ejemplos de mecanismos de comunicación	98
Figura 37.	Lista de comprobación	99
Figura 38.	Ficha del Plan de mejora para la incorporación de recomendaciones	100

Presentación

Este Manual ha sido realizado por la División de Evaluación de la Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo (en adelante, DGPOLDE) y el Instituto de Desarrollo Regional (IDR), en el marco del Convenio de Colaboración suscrito entre ambos para fortalecer el sistema de seguimiento y evaluación de la Política de Cooperación Española.

Desde que en la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo de 1998 (LCID) se estableciera en el artículo 19.4 las competencias de la Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica, señalando que ésta “evaluará la Política de Cooperación para el desarrollo, los programas y proyectos financiados con fondos del Estado en curso de ejecución y los finalizados, desde su concepción y definición hasta sus resultados”; son muchos los avances que se han producido en el sistema de cooperación al desarrollo y, en concreto, en evaluación.

Recientemente, en el *Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008* (en adelante, PD 2005-2008) se incluye la evaluación en el capítulo 8 “Calidad de la Ayuda” como un mecanismo que, junto con la planificación y el seguimiento, contribuye a mejorar la calidad de la ayuda, reforzando su importancia en el sistema español de cooperación al desarrollo. Para garantizar una gestión adecuada del proceso de evaluación, en el PD 2005-2008 se insta a los actores de la Cooperación Española a “utilizar la Metodología de Evaluación de la Cooperación Española, que será revisada y complementada con manuales prácticos para la implementación de las evaluaciones”. (MAEC, 2005: 116).

En respuesta a este reto, la DGPOLDE lidera un proceso dirigido a consolidar la institucionalización de la evaluación y sentar las bases para que, junto al seguimiento y la planificación, conforme un sistema integrado,

articulado y coordinado, que mejore la gestión de las intervenciones y enriquezca con la propia experiencia la planificación de la Política de Cooperación.

Los resultados de este esfuerzo se han plasmado en un conjunto de herramientas teóricas y prácticas que son complementarias. Por un lado, la *Metodología de Evaluación de la Cooperación Española*, que está siendo actualizada de acuerdo a este enfoque integral, incorpora las lecciones de la experiencia y los avances recientes en evaluación, aplicada a los instrumentos y características de la Cooperación Española, y sirve de marco teórico para las evaluaciones. Por otro lado, los **protocolos de seguimiento de la Cooperación Española**, un conjunto de pautas de carácter procedimental que apoyan el seguimiento de las estrategias e instrumentos operativos de la Cooperación Española, asegurando su integración y articulación en el conjunto del sistema. Por último, el *Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española*, herramienta que aquí se presenta.

Estas herramientas se han elaborado siguiendo un proceso participativo a través de la constitución de una red de profesionales de la evaluación y la cooperación al desarrollo que han aportado insumos para enriquecer los trabajos.

El Manual de Gestión de Evaluaciones tiene como objetivo servir de guía para facilitar la gestión de las evaluaciones, identificándose las etapas que deben seguirse para acometer y liderar con éxito un proceso de evaluación de una intervención de cooperación al desarrollo.

Lejos de presentar un marco rígido de actuación, con la publicación de este Manual se pretende que los múltiples actores de la cooperación puedan gestionar sus evaluaciones con el apoyo de una herramienta flexible,

que responda a sus diferentes necesidades, intereses y contextos de intervención, aunque de acuerdo a unas necesarias directrices metodológicas compartidas.

Para la elaboración de este Manual se constituyó un equipo de trabajo formado por técnicos de la División de Evaluación de la DGPOLDE (Miriam Arredondo, Adán Ruiz y Belén Sanz) y del IDR (Juan Murciano, Juan Carlos Sanz y Carmen Vélez), dirigido por José Antonio González Mancebo (DGPOLDE) y José Luis Osuna (Universidad de Sevilla).

Además del análisis de los principales documentos programáticos y normativos en materia de planificación y evaluación de la Cooperación Española y de las guías y publicaciones de los principales organismos internacionales, se ha contado con las aportaciones que expertos y expertas en evaluación y cooperación para el desarrollo han realizado en entrevistas y en las dos mesas técnicas organizadas. También han realizado sus contribuciones los representantes de la cooperación descentralizada que asistieron a la actividad formativa impulsada por el Grupo de Trabajo de Evaluación de la Comisión Interterritorial de Cooperación al Desarrollo. Estas aportaciones han servido para mejorar y validar los contenidos del Manual y a todos ellos queremos agradecer su implicación en este proceso:

Ana Alcalde, Ana Cirera, Ana Cristina García, Ana de Lara, Ángeles Revilla, Antonio Fuentes, Antonio

Olivenza, Ascensión Romero, Auxiliadora Manrique, Carlos Asenjo, Carlos Bueno, Carlos Matais, Carlos Mediano, Carlos Román, Carmen Marfil, Carmen Rodríguez, Enrique del Olmo, Esther Grávalos, Eugenia Martínez, Eva Garzón, Eva Jiménez, Florencio Gudiño, Gabriel Ferrero y de Loma Osorio, Héctor Sainz, Isabel Álvarez, Iván Touza, J. Manuel Puras, Javier Cortés, Javier Moya, Joaquina Sánchez, José Luis Jiménez, José María Larrú, Purificación López, José Ramón González Parada, Juan Andrés Ligeró, Juan Manuel Toledano, Laura González, Laura Porrini, Lucía Trillo, Luis Criado, Manuel Cardarso, Manuel Sánchez, María Jesús Calvo, María José Guerrero, María Soledad Saenz, Marisa Merino Cuesta, Miguel Ángel del Blanco, Miguel Ángel Herreros, Osvaldo Néstor Feinstein, Pablo González, Paula Rodríguez, Rafael Cascante, Rocío Ferrández, Rosa Castizo, Rubén Cano, Silvia Padrón, Susana de Funes y Susana Velázquez.

En el futuro, los puntos tratados en el Manual deberán mejorarse y enriquecerse a partir de la experiencia adquirida por los profesionales de la cooperación. En la medida en que se mantenga la implicación y el espíritu participativo con que ha contado su elaboración, se imprimirá a este documento un carácter de “herramienta viva” al servicio del proceso de mejora continua de la calidad y eficacia de la Política de Cooperación Española.

Introducción al Manual

El Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española constituye una herramienta de carácter práctico para facilitar el trabajo de los profesionales que gestionan las evaluaciones de la cooperación. Con él se pretende reforzar los mecanismos para la realización de evaluaciones de calidad, sistemáticas, participativas y orientadas a la incorporación de sus resultados en el ciclo de planificación.

Se trata de una propuesta general que pretende ser de utilidad para el máximo número de actores y actuaciones de la Cooperación Española, para lo que se ofrecen indicaciones concretas que facilitan su adaptación a cada contexto, y se establecen las semejanzas entre los diversos formatos y niveles de planificación del Sistema Español de Cooperación.

Es un manual dirigido a gestores de evaluaciones y no a evaluadores, por lo que se tratan cuestiones relacionadas con la organización del trabajo de evaluación y no con técnicas y metodologías para su elaboración.

El Manual se ha estructurado en dos partes:

En la **Parte I: “La evaluación de la Política de Cooperación para el Desarrollo”**, se presenta brevemente el marco institucional de la evaluación de la Política de Cooperación y se definen algunos conceptos y cuestiones previas relacionadas con la evaluación de la ayuda al desarrollo, entendida ésta como un proceso que sigue una secuencia temporal que comienza con la aparición de la motivación de evaluar y el diseño de la evaluación, continua con su realización y finaliza con la difusión de sus resultados y la integración de las lecciones de la experiencia y las recomendaciones,

cerrando, así, el círculo del aprendizaje y la mejora continua de la Política de Cooperación Española (Ver **Figura 1**).

Figura 1. El ciclo o itinerario de la evaluación



Fuente: Adaptado de DGPOLDE

La **Parte II** del Manual, destinada a presentar el ciclo de la evaluación, se ha organizado en tres fases. Se abre con la **Fase I: “Diseñando la evaluación”**, en la que se revisan los aspectos más relevantes que se deben considerar para poner en marcha una evaluación. Además, se señala la importancia de la creación de un espacio de participación de los diferentes actores (Comité de Seguimiento) para que apoye y facilite el proceso evaluativo.

Las principales funciones que debe asumir el gestor de una evaluación de la Cooperación Española durante su realización se abordan en la **Fase II: “Desarrollando el estudio de evaluación”**, en la que se presta atención especial a la supervisión de la calidad de los trabajos y a la dinamización del espacio de participación constituido - Comité de Seguimiento -.

En la **Fase III** del ciclo de la evaluación, **“Comunicando resultados e integrando lecciones de la experiencia”**, se exponen los factores que determinan la utilidad de las evaluaciones, se hace referencia a la importancia de identificar a las audiencias de la evaluación, sus diferentes intereses y los canales e instrumentos más adecuados para comunicar los resultados a cada una de ellas.

El enfoque que se adopta a lo largo de este Manual es el de acompañamiento de un proceso de evaluación realizado por equipos externos a la gestión de la intervención evaluada (evaluación externa) o por personal vinculado a dicha intervención, con o sin asistencia técnica externa (evaluación mixta o autoevaluación, respectivamente), haciendo referencia a su internalización o a la contratación de servicios especializados que orienten el trabajo del personal de la organización encargado de la evaluación.

En esta segunda Parte, el lector se encontrará con un estilo de redacción diferente, con un tono más personal, con la pretensión de que los usuarios del Manual puedan percibir que se trata de una herramienta práctica que le “acompañará” durante todo el itinerario de la evaluación.

Además, se ha puesto especial énfasis en clarificar conceptos y en su presentación didáctica y secuencial, con el empeño de que se propongan evaluaciones posibles que además de ser útiles y utilizadas, puedan ser fácilmente integradas en la gestión de la Cooperación Española .

La vocación práctica de este Manual hace que se conciba como una propuesta abierta, en el sentido de que deben ser sus usuarios y usuarias, profesionales de la Cooperación Española, quienes orienten su actualización y mejora sobre la base de sus experiencias reales de aplicación a intervenciones y actuaciones concretas y en respuesta a los principios que inspiran la nueva filosofía de evaluación de la Cooperación Española ¹.

Por último, hay que dejar constancia de que este Manual forma parte de un conjunto de herramientas más amplio, de las que ya se han presentado aquellas que se han desarrollado de forma paralela: la Metodología de Evaluación de la Cooperación Española y los Protocolos de Seguimiento.

Con este conjunto de herramientas adaptadas a los diferentes perfiles profesionales y roles y a las intervenciones que pueden ser evaluadas se persigue dotar a los profesionales de la Cooperación Española de una “mochila” en la que puedan ir incorporando aquellas que se ajusten a sus demandas y que en definitiva apoyen las funciones y tareas necesarias de la evaluación de la Política de Cooperación.

1. Con este objetivo, a lo largo del documento se ha utilizado el término “intervención” para hacer referencia de forma genérica a cualquiera de los niveles de planificación estratégica, instrumentos operativos o cualquier otro tipo de actuaciones o grupos de actuaciones de la cooperación susceptibles de ser evaluadas.

1. Introducción: marco institucional

1.1. Contexto: la Agenda Internacional de Desarrollo

La Política de Cooperación Española se inserta en un importante consenso a nivel internacional sobre cómo reducir la pobreza en el mundo, en el que participan un creciente número de países y organizaciones de la sociedad civil, tanto del Norte como del Sur. Este consenso se concreta en una Agenda Internacional de Desarrollo, basada fundamentalmente en la definición de los objetivos necesarios para alcanzar el desarrollo sostenible (Objetivos de Desarrollo del Milenio, en adelante ODM). El seguimiento y la evaluación se configuran en este contexto como herramientas fundamentales para la mejora de la calidad de la ayuda y la consecución de los ODM.

Los ODM sintetizan un compromiso por parte de los países desarrollados y los países pobres para unir sus fuerzas y lograr que, para el año 2015 o antes, se cumplan los 8 objetivos y 18 metas establecidas para el avance del desarrollo y la reducción de la pobreza en el mundo. La consecución de los ODM se ha convertido en el principal referente orientador de la Política de Cooperación de los países desarrollados, y por lo tanto también debe serlo para su evaluación.

La agenda común basada en los ODM se complementa con un acuerdo generalizado sobre cómo puede avanzarse para su logro, la Estrategia de Asociación para el Desarrollo, que se basa en los principios de apropiación, enfoque de resultados y coordinación.

Estos principios son objeto de constantes revisiones que los países ponen en común a través de la celebración de Cumbres Internacionales. La referencia más reciente fue marcada en la Declaración de París (2005)², en la que se establecieron cinco principios renovados sobre los que debe basarse el proceso de aumento de eficacia de la ayuda: apropiación, alineamiento, ar-

monización, gestión orientada a resultados y rendición mutua de cuentas.

La correcta observación y aplicación de estos principios en la planificación, ejecución y evaluación de las actuaciones permitirá a la Política de Cooperación Española acompañar al resto de países en el proceso iniciado para mejorar la eficacia de la ayuda al desarrollo.

1.2. Marco normativo y niveles de planificación estratégica

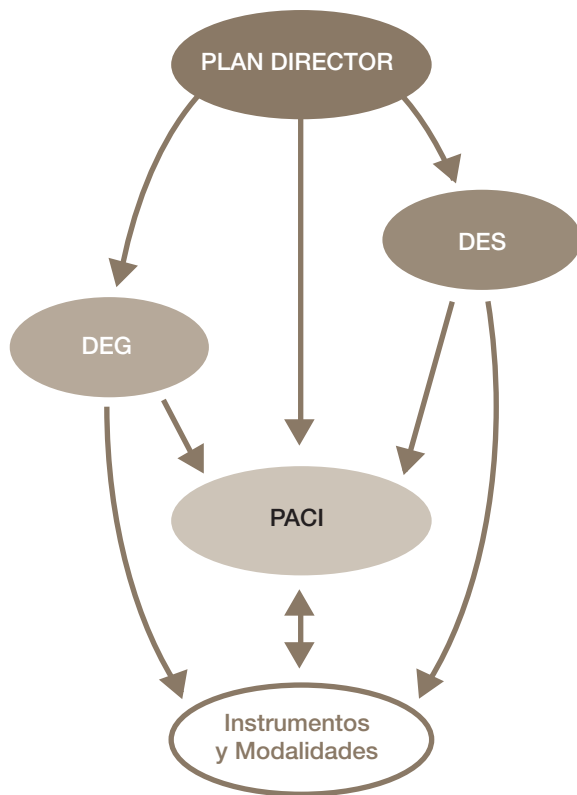
La publicación de la LCID en 1998 supuso la puesta en marcha de un proceso de reformas para preparar los instrumentos de los que se dota la Cooperación Española (planes directores y planes anuales, estrategias sectoriales y geográficas), mejorar los mecanismos de gestión de proyectos, construir una metodología sistemática de evaluación y reforzar los órganos consultivos y de coordinación del Estado.

La ley establece dos tipos de prioridades desde el punto de vista geográfico y sectorial con el objeto de concentrar la ayuda en los países de menor desarrollo económico y social y, dentro de éstos, a los sectores más desfavorecidos. Estas prioridades tienen su reflejo en la estructura de planificación de la Política de Cooperación Española, tal y como se representa en la **Figura 2**.

Los pilares básicos de planificación son los Planes Directores. En el vigente PD 2005-2008 se define la erradicación de la pobreza como objetivo central y se refleja el compromiso de incrementar los recursos asignados a la ayuda, compatibilizando este crecimiento con la elevación de los niveles de calidad y eficacia de la cooperación. Todo ello, en una apuesta por el alineamiento con el consenso internacional existente sobre la ayuda al desarrollo.

2. (<http://www.oecd.org/dataoecd/53/56/34580968.pdf>).

Figura 2. Niveles de planificación de la Política de Cooperación Española



Fuente: DGPOLDE

Las prioridades sectoriales se desarrollan a su vez a través de estrategias específicas que se recogen en los Documentos de Estrategia Sectorial (DES), elaborados con el objetivo de facilitar su integración coherente y coordinada en los planes de intervención de los diferentes actores de la Cooperación Española, mejorando la coherencia y complementariedad de sus actuaciones.

Los Documentos de Estrategias Geográficas (DEP) se elaboran para seleccionar las prioridades estratégicas

de la Cooperación Española y coordinar las intervenciones desarrolladas en las áreas y países prioritarios que se definen en la LCID y en el PD 2005-2008.

Por su parte, en los Planes Anuales de Cooperación Internacional (PACI) se desarrollan anualmente los objetivos, prioridades y recursos de la Política de Cooperación y se define el marco presupuestario de las actuaciones. Los PACI tienen una estructura de carácter temático, de forma que cada uno de ellos adopta como objetivo general alguno de los grandes objetivos del Plan Director, planteando respecto al mismo una serie de directrices, metas e indicadores.

1.3. Instrumentos operativos

Los documentos de planificación estratégica encuentran su desarrollo operativo en los instrumentos a través de los que se articula y distribuye la ayuda. A continuación se definen brevemente estos instrumentos que, junto con los documentos estratégicos de planificación ya presentados, constituirán el objeto de las evaluaciones de la Cooperación Española³:

■ El proyecto

Un proyecto es “un conjunto autónomo de inversiones, actividades, políticas y/o medidas institucionales o de otra índole, diseñado para lograr un objetivo específico de desarrollo en un periodo determinado, en una región geográfica delimitada y para un grupo predefinido de beneficiarios, que continúa produciendo bienes y/o prestando servicios tras la retirada del apoyo externo, y cuyos efectos perduran una vez finalizada su ejecución”. (Metodología de Gestión de Proyectos de la Cooperación Española - MAE, 2001:11 -)

■ La cooperación técnica para el desarrollo

En el artículo 10 de la LCID se define este instrumento como “cualquier modalidad de asistencia dirigida a la formación de recursos humanos del país receptor, mejo-

rando sus niveles de instrucción, adiestramiento, cualificación y capacidades técnicas y productivas en los ámbitos institucional, administrativo, económico, sanitario, social, cultural, educativo, científico o tecnológico”.

■ El Fondo de Concesión de Microcréditos

En el PD 2005-2008 se define como un instrumento en la dotación de servicios microfinancieros en los países en desarrollo que tiene por finalidad la lucha contra la pobreza.

■ El Fondo de Ayuda al Desarrollo

En el PD 2005-2008 se define a los créditos concedidos por el Fondo de Ayuda al Desarrollo como un instrumento a través del cual España ofrece a los Gobiernos, instituciones o empresas de países en desarrollo condiciones de financiación concesionales, que se vinculan, parcialmente, a la adquisición de bienes y servicios producidos por empresas españolas.

■ Las actuaciones en materia de deuda externa

Consisten principalmente en actuaciones orientadas a aliviar la deuda que los países en vías de desarrollo mantienen con España. Las operaciones de deuda deben realizarse en coordinación con los organismos internacionales financieros e ir acompañadas de políticas que ataquen las causas del exceso de endeudamiento de los países receptores.

■ La ayuda alimentaria

La ayuda alimentaria es una transferencia de recursos a determinados países o sectores en forma de alimentos, bien donados o bien vendidos con al menos un 25% de concesionalidad (esto es, de subsidio), así como en forma de donaciones monetarias o créditos (con un plazo de reembolso de tres años o más) “ligados” a compras alimentarias (Shaw y Clay, 1993:1).

■ La acción humanitaria

La acción humanitaria se define como “un conjunto diverso de acciones de ayuda a las víctimas de desastres (desencadenados por catástrofes naturales o por conflictos armados), orientadas a aliviar su sufrimiento, garantizar su subsistencia, proteger sus derechos fundamentales y defender su dignidad, así como, a veces, a frenar el proceso de desestructuración socioeconómica de la comunidad y prepararlos ante desastres naturales” (Pérez de Armiño, 2000).

■ La educación para el desarrollo y sensibilización social

En el artículo 13 de la LCID se define la educación para el desarrollo y sensibilización social como un proceso educativo constante que favorece la comprensión de las interrelaciones económicas, políticas, sociales y culturales entre el Norte y el Sur; promueve valores y actitudes relacionados con la solidaridad y la justicia social y busca vías de acción para lograr un desarrollo humano y sostenible.

■ El apoyo presupuestario

Según el PD 2005-2008 se denomina apoyo presupuestario a cualquier forma de apoyo financiero al presupuesto público del país receptor, aunque en sentido estricto debería apoyar la gestión de su Gobierno a través de su estrategia nacional de reducción de la pobreza u otro plan de desarrollo.

■ El enfoque sectorial

Según lo establecido en el PD 2005-2008, el enfoque sectorial (o Sector-wide Approaches, SWAP) es el proceso orientado a lograr que los recursos financieros que el Gobierno o la cooperación externa dedican a un sector, respondan a una política, un plan de actuación y un plan de gasto únicos, ya que han sido elaborados por el Gobierno del país receptor, que es quien los gestiona.

1.4. Actores

En la Política de Cooperación Española participan múltiples agentes públicos y privados que, a su vez, deben coordinar sus actuaciones con las de otros países donantes, los Organismos Internacionales (OO.II.) y con el Gobierno y la sociedad civil de los países socios. Todos ellos jugarán un rol fundamental en los procesos de evaluación y, como se verá más adelante, deben identificarse desde el inicio de una evaluación.

En el Estado español⁴ las líneas generales y directrices básicas de la Política de Cooperación las propone el **Gobierno**, aunque estas deben ser aprobadas y sometidas a control por el **Congreso**, que cuenta para ello con una **Comisión de Cooperación Internacional para el Desarrollo**, y que lleva a cabo esta tarea mediante el debate y dictamen del Plan Director, de los PACI y de la solicitud de comparecencias o la formulación de preguntas parlamentarias.

A la **Administración General del Estado** (AGE) le corresponde dirigir, de conformidad con estas directrices, la política exterior y de cooperación internacional. Desembolsa la mayor parte de la Ayuda Oficial al Desarrollo (en adelante, AOD), fundamentalmente a través de tres Ministerios: M^o de Asuntos Exteriores y de Cooperación, M^o de Economía y Hacienda, y M^o de Industria, Turismo y Comercio. De ellos, el **Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (MAEC)**, a través de la **Secretaría de Estado de Cooperación Internacional (SECI)**, es el responsable de la dirección de la Política de Cooperación Internacional para el Desarrollo y de la coordinación de los órganos de la AGE para que realicen actuaciones en esta materia.

La SECI planifica, ejecuta y evalúa la Política de Cooperación a través de los siguientes órganos:

■ La Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo (DGPOLDE)

Perteneciente a la SECI, es el órgano responsable de garantizar la coherencia del sistema de seguimiento y evaluación de la Cooperación Española. Como tal, se encarga del diseño y fortalecimiento de un sistema integral de evaluación y del fomento del conocimiento y la cultura de evaluación entre los distintos actores. Para ello debe elaborar las herramientas metodológicas necesarias, programar anualmente las evaluaciones a realizar y coordinar y dar seguimiento a las evaluaciones realizadas en cada uno de los niveles del sistema de ayuda y en colaboración con los distintos actores. Además, debe asegurar la difusión de los resultados de las evaluaciones y emitir recomendaciones para mejorar la planificación de intervenciones futuras y los procesos desarrollados por los diferentes actores. En el ejercicio de estas funciones, la DGPOLDE promueve de forma directa tres grupos de iniciativas de seguimiento y evaluación: las evaluaciones estratégicas comprendidas en el Plan Anual de Evaluaciones, el seguimiento de los PACI, y la evaluación de proyectos y convenios ejecutados por organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD).

■ La Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)

También dependiente de la SECI, es el principal organismo ejecutor de la Política de Cooperación Española. Es responsable del diseño, la ejecución y la gestión de los proyectos y programas de cooperación para el desarrollo, ya sea directamente con el país receptor (cooperación bilateral) o a través de los OO.II. y la UE (cooperación multilateral). En el ámbito de la cooperación bilateral, recurre a la financiación directa de programas y proyectos, o bien trabaja de forma indirecta a través de la concesión de subvenciones a ONGD para prestar ayuda humanitaria y de emergencia. Además, gestio-

4. Una explicación detallada de los actores de la Política de Cooperación Española aparece en la Ley 23/1998 de Cooperación Internacional para el Desarrollo y en el Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008. La elaboración de este epígrafe se ha basado en los contenidos de ambos documentos.

na el Fondo para la Concesión de Microcréditos y los Programas de Becas. Está representada en el extranjero mediante una amplia estructura que actualmente está formada por 37 Oficinas Técnicas de Cooperación (OTC), 12 Centros Culturales y 3 Centros de Formación, situados en los países donde la Cooperación Española desarrolla sus principales proyectos.

Por otra parte, las **Comunidades Autónomas (CCAA)** y las **Entidades Locales (EELL)** conforman la cooperación descentralizada, uno de elementos más representativos de la Cooperación Española. Constituyen una importante fuente de financiación que canaliza su ayuda apoyando programas y proyectos de otros agentes, pero en ocasiones ejecutan de forma directa actuaciones en sectores sobre los que tienen experiencia propia.

Además de estos, otros actores de la Cooperación Española son los siguientes:

■ **Las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD)**

Como ONGD son definidas “aquellas entidades de derecho privado, legalmente constituidas y sin fines de lucro que tengan entre sus fines o como objeto expreso, según sus propios estatutos, la realización de actividades relacionadas con los principios y objetivos de cooperación internacional para el desarrollo”. Su cercanía a la sociedad les permite, además de trabajar directamente con las poblaciones de los países en desarrollo y sus organizaciones sociales, realizar una importante labor de movilización y articulación de la sociedad civil orientada a promover la acción solidaria de los ciudadanos y su participación en la Política de Cooperación⁵.

■ **La Universidad**

Como institución dotada de recursos técnicos y humanos de alta cualificación y como espacio para la sensibilización y educación al desarrollo de la sociedad

española, es un actor que juega un papel importante en la Política de Cooperación, tanto a través de la ejecución de proyectos propios, como mediante fórmulas de asociación para apoyar técnicamente a otros actores en ámbitos relacionados con la investigación, la asesoría especializada o la formación de profesionales, entre otros.

■ **Las empresas y organizaciones empresariales**

Reconocidas como actores de la cooperación al desarrollo en el artículo 31 de la LCID, ocupan una posición privilegiada para fortalecer el sector privado en los países en vías de desarrollo y desarrollar su tejido económico y empresarial, generando empleo y riqueza con el objeto de promover un crecimiento económico sostenible y una justa distribución de la riqueza. Para ello, desarrollan un amplio conjunto de actuaciones que van, desde la formación de capital humano y transferencia de tecnología, hasta la creación y desarrollo de infraestructuras y servicios sociales e impulso del asociacionismo empresarial.

■ **Los sindicatos**

Como defensores y promotores de los derechos laborales como condición básica para la realización de los derechos económicos, sociales y culturales de la población, pueden jugar un papel importante en los procesos de consolidación democrática de los PVD. Sus actuaciones de cooperación para el desarrollo se traducen principalmente en iniciativas en el campo de la economía social como alternativa al desempleo, de formación profesional o programas para reforzar la vinculación creciente de la mujer en el mercado de trabajo. Además, ocupan una posición privilegiada para la sensibilización sobre los problemas de desarrollo de los países del sur entre los trabajadores españoles.

Todos estos actores se encuentran representados en los siguientes **Órganos Consultivos y de Coordinación** de la Cooperación Española:

5. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) otorga a las ONGD una triple función de cara a la consecución de los ODM: participar en el diseño de estrategias de lucha contra la pobreza y políticas de cooperación, tanto en los países de origen como en los países de destino de la ayuda; prestar servicios de ayuda humanitaria y lucha contra la pobreza como gestoras de la AOD; y promover el cumplimiento de los compromisos adquiridos para el logro de los ODM.

■ Consejo de Cooperación al Desarrollo

El es el órgano consultivo de la AGE y de participación en la definición de la Política de Cooperación Internacional para el Desarrollo. En el mismo participan representantes de la sociedad civil y agentes sociales de la cooperación junto con representantes de la AGE⁶.

■ La Comisión Interterritorial de Cooperación Internacional

Se trata de un órgano consultivo y de coordinación, concertación y colaboración entre las Administraciones Públicas (AGE, CCAA y EELL) que llevan a cabo acciones de cooperación para el desarrollo⁷.

■ La Comisión Interministerial de Cooperación Internacional

La LCID, establece que la Comisión Interministerial de Cooperación Internacional es el órgano de coordinación técnica interdepartamental de la AGE en materia de cooperación para el desarrollo. En el sistema español, en el que las competencias de gestión de los distintos instrumentos de cooperación corresponden a diferentes departamentos ministeriales, esta coordinación resulta fundamental para maximizar la eficacia de la ayuda.

Además de los actores señalados, para coordinar las actuaciones de cooperación también deben tenerse en cuenta los agentes de otros países. Entre ellos:

■ Los Organismos Internacionales (OOII)

Canalizan la ayuda multilateral española, que resulta esencial en la apuesta global por el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Los organismos internacionales pueden ser financieros y no financieros. Entre los primeros, figuran instituciones como el Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y

el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), mientras que los principales organismos no financieros son la Unión Europea (UE), las Naciones Unidas (NNUU) y el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

■ Los actores de los países receptores de la ayuda

A través de la participación de los actores de los PVD en la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de la política de desarrollo, el sistema de ayuda español busca un compromiso activo de los Estados, las empresas, las organizaciones y la sociedad civil de los países receptores con el propósito de lograr la desvinculación progresiva de la ayuda y la cesión de responsabilidad hacia estos actores sobre las decisiones financieras y de gestión de la cooperación. Este proceso requiere de un esfuerzo para incrementar las capacidades institucionales, sociales y humanas de los países receptores.

Como se verá más adelante, de todos estos actores puede surgir la iniciativa de poner en marcha un proceso de evaluación.

6. El Consejo está adscrito al MAEC a través de la SECI y regulado por el artículo 22 de la Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo y el Real Decreto 2217/2004, de 26 de noviembre, sobre competencias, funciones, composición y organización del Consejo de Cooperación al Desarrollo.

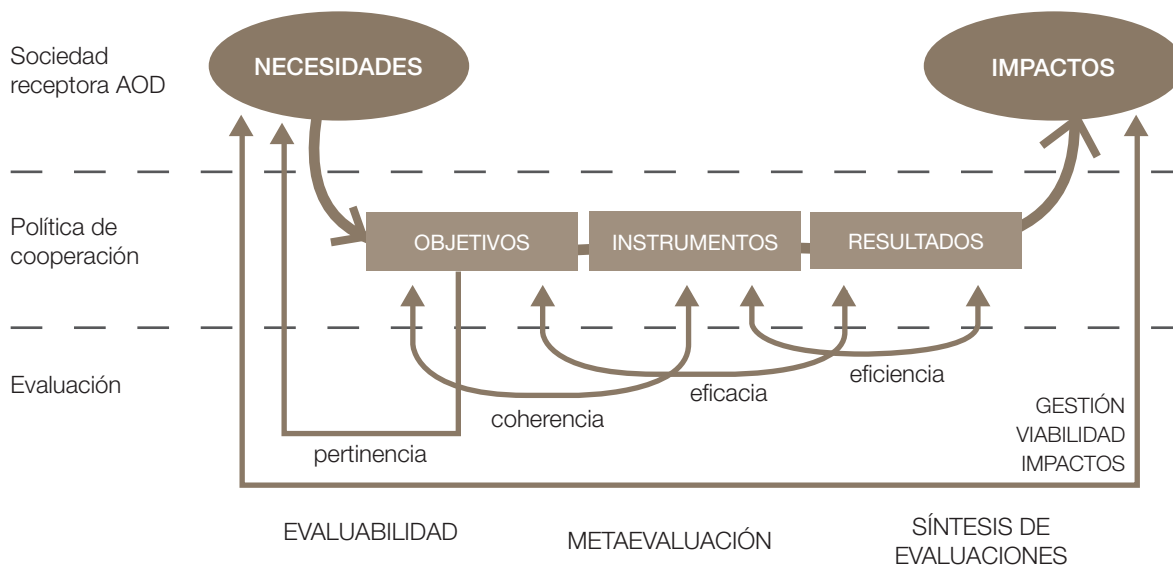
7. Está regulada por el artículo 23 de la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo y el Real Decreto 22/2000, de 14 de enero.

2. Cuestiones previas al ciclo de la evaluación

2.1. ¿Qué es la evaluación de la Política de Cooperación para el Desarrollo?

Como toda acción pública, la Política de Cooperación para el Desarrollo pretende incidir en la sociedad actuando sobre las necesidades y problemas detectados con el objetivo de provocar un impacto o cambio de esa realidad. Para ello, se define y articula un conjunto de objetivos y se ponen en marcha los instrumentos que deben facilitar su logro. A través de la evaluación se analizan todas las etapas de la política, desde que se decide intervenir hasta que se manifiestan sus impactos, tal y como se representa en la **Figura 3**.

Figura 3. Enfoque integral de la evaluación de la cooperación española



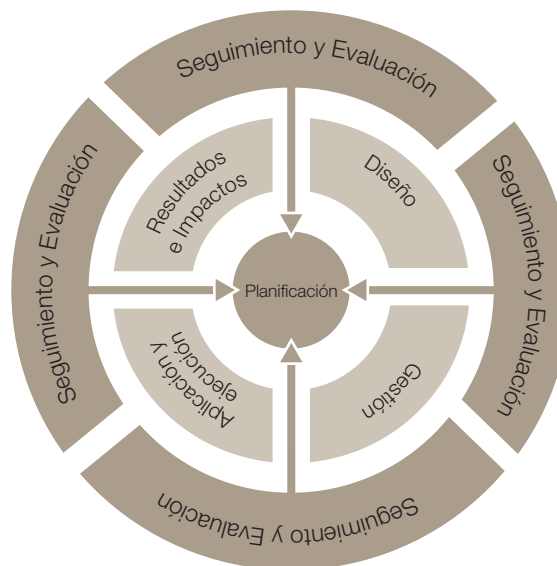
Fuente: Adaptado de IDR (2000).

El Plan Director toma como punto de referencia la definición de evaluación del CAD, la más extendida y comúnmente aceptada en el ámbito de la cooperación al desarrollo, en la que se entiende la evaluación como “una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, sobre un proyecto en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad. Una evaluación debe proporcionar unas informaciones creíbles y útiles, que permitan integrar las enseñanzas sacadas en los mecanismos de elaboración de las decisiones, tanto de los países de acogida como de los donantes” (CAD, 1995a, p. 178).

De esta definición se desprende que el objetivo general de la evaluación es el incremento de la calidad de la ayuda, mediante el enjuiciamiento del diseño, la aplicación, los resultados y los efectos de la Política de Cooperación. Además, la evaluación se concibe en la Cooperación Española como una herramienta orientada a mejorar la planificación, fortalecer las capacidades de las entidades involucradas en la gestión de las intervenciones y facilitar la participación y concertación entre todos los actores implicados.

Esta definición lleva a entender la evaluación como un proceso que constituye una parte fundamental del ciclo integrado de la política pública de desarrollo (recogido en la **Figura 4**) donde, junto al seguimiento, retroalimenta el proceso de planificación, permitiendo el incremento progresivo y continuo de la calidad de la AOD. Por eso, una labor fundamental asociada a la evaluación consiste en la efectiva utilización y aplicación de sus conclusiones y recomendaciones, para que sea un verdadero instrumento de aprendizaje que permita mejorar la actividad evaluada o actividades similares, “aspecto fundamental para la gestión y planificación de la ayuda al desarrollo en sus actuaciones presentes y orientaciones futuras”. (MAE, 2005: 115).

Figura 4. El ciclo de planificación, seguimiento y evaluación



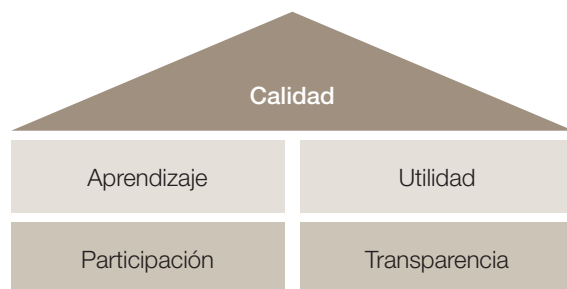
Fuente: Elaboración propia

La evaluación ya no es el último paso a realizar una vez finalizadas las intervenciones, sino que se integra desde el primer momento en que éstas se conciben y diseñan. Para ello es necesario que se establezca un sistema de seguimiento adecuado que permita conocer periódicamente cómo se están desarrollando las actuaciones y qué efectos están causando.

2.2. ¿Cuál es la filosofía que sustenta la evaluación de la cooperación española?

Ahora bien, para que la evaluación se integre de forma efectiva en el ciclo de planificación de la Política de Cooperación y genere los procesos de aprendizaje necesarios para mejorar la calidad de la ayuda, deben observarse cuatro principios que constituyen lo que se denomina la “filosofía de evaluación de la cooperación española”. Estos principios son: participación, aprendizaje e incorporación de lecciones de la experiencia, utilidad, y transparencia (**Figura 5**), que en última instancia determinarán la calidad de la ayuda.

Figura 5. Principios de evaluación de la Cooperación Española



Fuente: Elaboración propia

■ Participación

La evaluación debe procurar cauces para la participación, de modo que todos los actores puedan valorar el diseño, la aplicación y los resultados de la Política de Cooperación (planificadores, gestores, representantes políticos, organizaciones, contrapartes evaluadas, beneficiarios etc.). De esta forma se prepara el terreno para la concertación y el consenso en los procesos de decisión pública sobre la cooperación al desarrollo.

■ Aprendizaje e incorporación de las lecciones de la experiencia

La evaluación no tiene como finalidad la penalización sino el aprendizaje, de forma que se puedan incorporar a la gestión y a la planificación aquellos elementos que hayan mostrado mayores y mejores logros, cerrando así el ciclo de la transferencia efectiva de las mejores prácticas.

■ Utilidad

El proceso y los resultados de la evaluación deben ser útiles a gestores, planificadores, decisores y a la sociedad en general. Para garantizar la utilidad de la evaluación, el sistema de seguimiento y evaluación de la Cooperación Española debe contar con las pautas y controles necesarios para promover su calidad y sistematización.

■ Transparencia

La evaluación debe garantizar la transparencia del proceso de planificación, gestión y ejecución de la Política de Cooperación y salvaguardar la del propio proceso de evaluación, favoreciendo la rendición de cuentas y ofreciendo respuestas a las necesidades de información de todos los actores involucrados en las intervenciones. Para ello, los interesados deben tener acceso a información referente a los procedimientos aplicados, la asignación de recursos y los resultados de las intervenciones.

En definitiva, y de acuerdo con la definición y los principios establecidos, el objetivo general de incremento de la **calidad** de la ayuda a través de la mejora de los niveles de eficacia que debe perseguir la evaluación, se logrará en la medida en que ésta sea participativa, imparcial, transparente, se oriente al aprendizaje y genere resultados útiles para mejorar la gestión y la planificación de las intervenciones.

En respuesta a los principios de evaluación expuestos, y considerando las peculiaridades de la cooperación internacional como objeto de evaluación, los condicionantes metodológicos que éstas conllevan y el marco normativo establecido, se considera que se debe aplicar un enfoque de evaluación caracterizado por la aplicación de:

■ Una aproximación integral orientada a resultados

Frente a la concepción tradicional de la evaluación como última etapa del proceso de planificación, se defiende la incorporación de una visión integral e integradora. La evaluación, con independencia del momento en el que se realice, contempla todas las etapas de la intervención, desde que se diseña hasta que se manifiestan sus resultados e impactos, referentes últimos de la evaluación. Y todo ello sin obviar el contexto sociopolítico en el que se desarrolla la intervención y su evaluación.

■ Un enfoque pluralista y participativo

Se entiende la evaluación de la política pública de cooperación al desarrollo como un proceso de diálogo, que debe promover la participación activa de los agentes implicados, públicos y del tercer sector, tanto en los países donantes como en los receptores, determinando qué información necesitan, cuándo, cómo y para qué.

■ Una orientación analítica, formativa y conclusiva

El seguimiento y la evaluación deben vincular los aspectos de la cooperación internacional relacio-

nados con la gestión, la realización y los resultados para, revelando las relaciones causales e interrelaciones que existen entre ellos, calificar la eficacia y eficiencia de la ayuda al desarrollo.

■ Una estrategia basada en la utilización de los resultados

La evaluación de los diferentes niveles de la planificación de la Cooperación Española al desarrollo se realiza para que sus resultados sean utilizados. Por tanto, debe producir información útil a todos los implicados y fundamentalmente a sus destinatarios, fortaleciendo el proceso de aprendizaje y la incorporación de las lecciones de la experiencia al diseño y ejecución de la política.

Desde esta aproximación integral, la evaluación se concibe como una metodología de análisis sistemático que se aplica para determinar el mérito o valor de la formulación y diseño, aplicación y gestión, así como de los resultados e impactos generados por las intervenciones de la Cooperación Española.

De esta manera, la evaluación se convierte en una herramienta orientada a la planificación y a la gestión puesto que entre sus propósitos se encuentran: mejorar los procesos de toma de decisiones a través de mecanismos de retroalimentación; rendir cuentas ante los ciudadanos de las acciones emprendidas, reforzando el sentido de responsabilidad como parte del proceso de democratización y participación en la toma de decisiones; y contribuir a la formación, aprendizaje y capacitación de las organizaciones e instituciones que participan en el proceso de evaluación, permitiendo la incorporación a la Política de Cooperación Española de las mejores prácticas y las lecciones de la experiencia.

2.3. ¿Qué es el seguimiento y en qué se diferencia de la evaluación?

El seguimiento consiste en la recopilación sistemática de información sobre el desarrollo y aplicación de una intervención. Un buen sistema de seguimiento debe permitir:

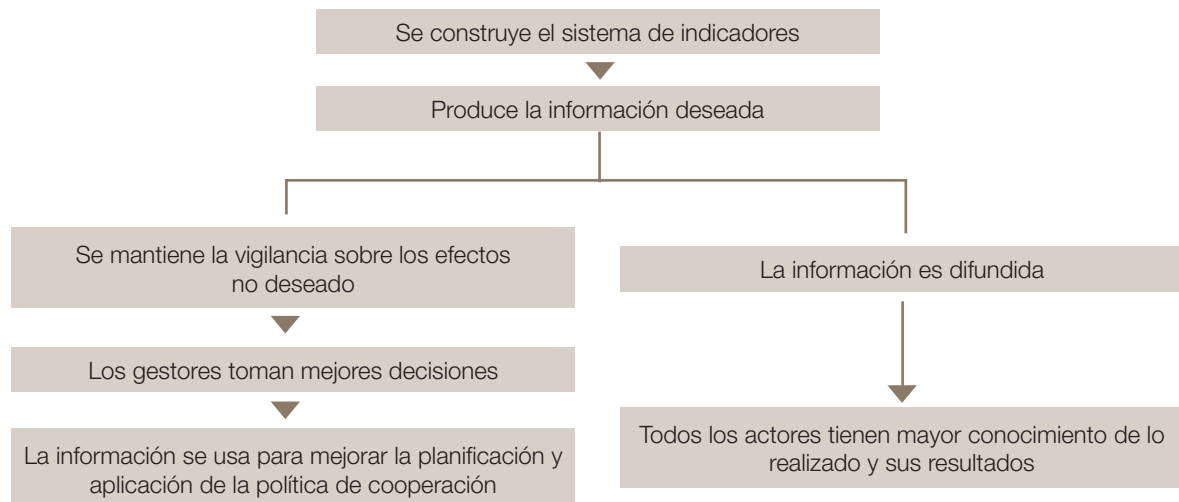
- Obtener la información con la calidad, agregación, organización y estructuración necesaria para que, al inicio, a medio camino y una vez finalizada la intervención, facilite su evaluación.
- Identificar los puntos críticos en la aplicación de las intervenciones, permitiendo detectar problemas y alertar a los responsables, facilitando la toma de decisiones sobre las acciones correctoras a emprender.
- Conocer quién hace qué y cómo, y determinar los procedimientos que se han institucionalizado para la gestión, aplicación y adecuación de las intervenciones,

así como para la coordinación de actuaciones a todos los niveles en el caso de instrumentos estratégicos.

Junto a la planificación y la evaluación, el seguimiento forma parte del ciclo integrado de la Política de Cooperación. Vincula a ambos, puesto que genera la información que se necesita para los procesos de retroalimentación y aprendizaje desarrollados en la evaluación y que mejoran la planificación y gestión de las intervenciones. El seguimiento está, pues, al servicio de la gestión y de la evaluación. Toda aquella información relevante sobre la intervención que no se vaya recabando y sistematizando durante su diseño y aplicación dificultará la toma de decisiones y encarecerá, en tiempo y en dinero, la evaluación, puesto que deberá recopilarse a posteriori.

Tal y como se refleja en la **Figura 6**, el seguimiento debe ser útil para aquellos actores del sistema de cooperación responsables de la gestión, la planificación y la evaluación de las actuaciones. Pero la generación de información estructurada también permite informar

Figura 6. Utilidad del seguimiento



Fuente: Adaptado de European Comision, 1999. Vol. 2.

a otros actores (especialmente a los beneficiarios, a las organizaciones y los Gobiernos de los países receptores, así como a los representantes políticos y a la sociedad civil de los países donantes) sobre lo que se está haciendo, cómo y con qué resultados, lo que abre espacios de participación, legítima y da transparencia a la Política de Cooperación.

En la **Figura 7** se han recogido algunas de las diferencias fundamentales entre el seguimiento y la evaluación. Frente a la evaluación, cuya finalidad es emitir un juicio crítico acerca de la validez de la intervención, el seguimiento se limita a informar de manera aislada de cada uno de sus elementos, mostrando el ritmo de aplicación respecto a lo previsto o en relación con estándares aceptados y proyectando la viabilidad de la actuación en tiempo, calidad y coste. Otra de las diferencias radica en la estrecha vinculación entre el seguimiento y la gestión de las intervenciones, lo que hace que sea una tarea que necesariamente debe llevarse a cabo de manera interna por el personal de la organización que aplica la intervención, frente a la evaluación, que puede realizarse externamente. Para que el sistema de seguimiento esté integrado en la gestión cotidiana debe ser ágil, oportuno y eficaz. Ello hace que, además, sea menos costoso.

Aunque no hay un modelo de sistema de seguimiento único y universal para todo tipo de intervención, existen

una serie de características que cualquier sistema de información debe cumplir. Entre ellas se encuentran las siguientes:

- Debe ser fiable y eficaz, de manera que contribuya a mejorar la aplicación de las intervenciones.
- Debe considerar las necesidades de información de todos los actores participantes y abarcar todos los ámbitos y niveles de planificación.
- Debe estar integrado coherentemente en las estructuras organizativas de los diferentes órganos implicados en las intervenciones.
- Debe contar con los recursos necesarios, tanto financieros y materiales como humanos, para que pueda llevarse a cabo en tiempo y con calidad.

Junto a este Manual, la DGPOLDE y el IDR han elaborado unos Protocolos de Seguimiento donde se detalla el procedimiento a seguir para recopilar y sistematizar la información necesaria para mejorar la gestión y facilitar la evaluación. En ellos encontrará un conjunto de pautas de carácter procedimental que apoyan el seguimiento de las estrategias (sectoriales y geográficas) e instrumentos operativos de la Cooperación Española (proyectos), asegurando su integración y articulación en el conjunto del sistema de seguimiento y evaluación.

Figura 7. Diferencias entre seguimiento y evaluación

Evaluación	Seguimiento
Se realiza en un momento concreto.	Continuo.
Emite juicios críticos sobre la validez, bondad y utilidad de la intervención.	Información aislada sobre el progreso de los elementos de la intervención.
Se puede realizar tanto internamente como por evaluadores externos.	En principio, se debe realizar internamente por los gestores de la intervención.

Fuente: Adaptado de IDR (2000).

2.4. ¿Qué diferencias hay entre promover, gestionar y realizar una evaluación?

En el desarrollo de un proceso evaluativo se pueden identificar diferentes roles que pueden ser desempeñados por los distintos actores de la cooperación al desarrollo. El papel de cada actor puede variar de una evaluación a otra o, incluso, a lo largo de un mismo proceso evaluativo.

■ Promotores de la evaluación

Aquellos que generan la motivación para evaluar o que deben dar cumplimiento a un mandato de evaluación. Normalmente son los responsables de su financiación. Sin embargo, y como se verá más adelante, quien promueve la evaluación no tiene que ser necesariamente quien gestiona o financia la intervención.

■ Gestores de la evaluación

Aquellos que se encargan de que el proceso evaluativo se realice según lo establecido, impulsando y liderando

el diseño de la evaluación; coordinando y supervisando el avance y desarrollo del estudio de evaluación y la calidad del proceso; y son los responsables de comunicar sus resultados, conclusiones y recomendaciones. Para ello deben tener las competencias y destrezas necesarias para participar en el diseño y gestión de actividades en materia de evaluación.

■ Evaluadores

Aquellos encargados de realizar el estudio de evaluación, que pueden ser internos (estar implicados en el diseño, aplicación o gestión de la intervención), o ser externos y ajenos a ella.

■ Informantes clave

Personas o entidades que poseen información relevante para la evaluación y que, al igual que el resto de actores, tienen necesidades informativas en torno al proceso como potenciales usuarios o interesados. La participación de estos agentes en el proceso evaluativo es clave para garantizar la apropiación de los resultados y la satisfacción de sus necesidades.

En la práctica...

- Los gestores de la evaluación pueden ser, además, los gestores de la intervención evaluada. Es el caso, por ejemplo, de las evaluaciones que las ONGD deben realizar de los proyectos subvencionados por la AECI.
- También cabe la posibilidad de que una entidad sea gestora de la evaluación que ella misma promueve, como ocurre con las evaluaciones que la DGPOLDE realiza anualmente en el marco de su Plan de Evaluaciones.

2.5. ¿Quiénes promueven la evaluación de la Cooperación Española y por qué lo hacen?

La DGPOLDE es la unidad encargada de fortalecer y coordinar el sistema de seguimiento y evaluación de la Cooperación Española. Las funciones relacionadas con la evaluación que asume la DGPOLDE se presentan en la **Figura 8**.

Figura 8. Funciones de la División de Evaluación de la DGPOLDE

- Programación de las evaluaciones a realizar (Plan de Evaluaciones). Estas Evaluaciones, denominadas estratégicas, son seleccionadas en función de su relevancia y de las prioridades de planificación, pudiendo ser temáticas, geográficas o sectoriales, e incluyen la valoración de instrumentos, programas y proyectos.
- Coordinación y seguimiento de las evaluaciones, en colaboración con los actores de las intervenciones evaluadas.
- Emisión de recomendaciones para la mejora de las intervenciones a sus responsables.
- Difusión y devolución de los resultados de las evaluaciones, publicación de informes de evaluación y organización de seminarios de intercambio de las enseñanzas obtenidas.
- Elaboración de herramientas metodológicas para la evaluación de la Cooperación Española.
- Participación en la red de evaluación del CAD de la OCDE y otras redes internacionales.
- Coordinación e intercambio de información sobre evaluación de la cooperación internacional con los organismos de la Cooperación Española, especialmente con Comunidades Autónomas y Entidades Locales.
- Fortalecimiento del sistema de evaluación de la Cooperación Española y fomento del conocimiento y la cultura de evaluación entre los actores de la cooperación española a través de cursos, seminarios, talleres y otros mecanismos de difusión y formación.
- Velar por la calidad y coherencia del sistema de seguimiento y evaluación de las intervenciones en materia de cooperación al desarrollo.

Fuentes: Artículo 16.1, Real Decreto 755/2005, de 24 de junio y www.mae.es.

El resto de actores de la cooperación al desarrollo son también promotores de evaluaciones. En la **Figura 9** se presentan algunos ejemplos:

Figura 9. Promotores de evaluaciones en el sistema de cooperación español

AECI	De acuerdo con el Plan Director, la AECI debe incluir un plan de evaluaciones en la programación de sus intervenciones: proyectos, programas sectoriales y regionales.
Otros Ministerios	Pueden poner en marcha y gestionar sus propios procesos de evaluación de los instrumentos que gestionan.
CC.AA. y EE.LL.	Las leyes autonómicas, órdenes reguladoras u ordenanzas específicas de su Política de Cooperación suelen establecer la obligación de realizar evaluaciones y presentar informes periódicos de seguimiento y evaluación.
ONGD	Por lo general, tienen la obligación de presentar a la Administración informes de seguimiento y evaluación de las actuaciones para las que hayan recibido subvención pública.
Contrapartes de los países socios y beneficiarios	Aunque no es una práctica usual, los acuerdos sobre apropiación, alineamiento y mutua rendición de cuentas que se han adoptado en los foros internacionales reclaman para los beneficiarios y las organizaciones del Sur el derecho a demandar evaluaciones orientadas a mejorar la calidad de la ayuda y su efectivo impacto sobre la pobreza, utilizando para ello las Comisiones Mixtas u otro mecanismo.
Otros donantes internacionales	La realización de evaluaciones conjuntas es cada vez más demandada, por sus ventajas en términos de armonización de procedimientos, legitimidad de la evaluación y reducción de costes.

Fuente: MAEC, 2005.

La iniciativa puede provenir de otros actores no incluidos en la **Figura 9**, tales como el Consejo de Cooperación o el Parlamento, que remitirían sus propuestas directamente a la SECI. Es decir, como ya se comentó, de cualquiera de los actores del sistema de cooperación puede surgir la iniciativa de poner en marcha un proceso de evaluación. Ahora bien, teniendo en cuenta las distintas necesidades de información de cada grupo, es previsible que las evaluaciones de instrumentos operativos surjan, por ejemplo, de la AECI y de las ONGD, mientras que las de carácter sectorial, geográfico, temático y de programas tenga su origen en la DGPOLDE o en los responsables de país.

2.6. ¿Se puede realizar la evaluación?: evaluación o análisis de la evaluabilidad

Antes de tomar la decisión sobre evaluar o no una determinada intervención es conveniente que se realice o encargue una evaluación de la evaluabilidad con el objetivo de determinar hasta qué punto es evaluable y si existen las condiciones para realizar la evaluación. Esta cualidad debe contrastarse como paso previo a toda evaluación, puesto que condiciona su alcance, calidad y utilidad.

Pero la valoración de la evaluabilidad no sólo debe concluir con la respuesta positiva o negativa sobre la posibilidad de evaluar la intervención. En caso de llegar a la conclusión de que la intervención no sea evaluable, las recomendaciones del análisis de evaluabilidad deben permitir preparar a la intervención para ser evaluada.

Independientemente del momento en que se vaya a realizar la evaluación, el alcance y los resultados de la misma se encuentran limitados por los siguientes factores:

■ La calidad de la planificación

Durante el proceso de evaluación, la lógica de razonamiento de “arriba abajo” que orienta la tarea de planificación se invierte, transformándose en una lógica de “abajo a arriba” que remonta desde las acciones concretas a los objetivos específicos y generales que se persiguen. Por ello, cuanto más imperfecta sea la planificación (objetivos deficientemente definidos, relaciones de causalidad entre actuaciones y objetivos mal establecidas, etc.), más dificultades se encontrarán para realizar la evaluación.

■ La existencia y disponibilidad de información

La falta de información en cantidad y calidad suficiente, y más aún, la ausencia de sistematización, homogeneización y fiabilidad de los datos sobre la intervención, se convierten, habitualmente, en los principales obstáculos a los que se enfrenta el equipo evaluador. Debe asumirse que la ausencia de un sistema de seguimiento óptimo conlleva un mayor coste en tiempo y dinero para la evaluación y, en ocasiones, llega incluso a imposibilitarla. Por ello, es fundamental analizar las características y funcionamiento del sistema de seguimiento que se haya diseñado para recoger información durante el proceso de aplicación de las intervenciones.

■ La implicación de los actores y el contexto sociopolítico

La implicación de los políticos, gestores y técnicos en el proceso de evaluación, y la participación de las contrapartes y beneficiarios son condiciones indispensables para poder evaluar una intervención. Es importante saber si existirá un clima favorable de cooperación y entendimiento entre evaluados y evaluadores que facilite el desarrollo posterior de la evaluación y asegure su utilidad, al igual que una efectiva implicación de las contrapartes, algo que vendrá indudablemente condicionado por el contexto sociopolítico en el que se desarrolle la intervención y su evaluación.

La valoración de estos elementos le permitirá saber hasta qué punto una estrategia o instrumento de cooperación es evaluable, y le servirá de base para preparar la intervención para ser evaluada, puesto que le ofrece insumos sobre cómo corregir aquellos elementos que puedan condicionar el alcance de la evaluación que quiere poner en marcha. **Los pasos a seguir para realizar un análisis de evaluabilidad se explican en el apartado del Manual dedicado a presentar el ciclo de la evaluación.**

2.7. ¿Qué tipos de evaluaciones se pueden gestionar y realizar?

En el ámbito de la Cooperación Española se pueden desarrollar distintos tipos de evaluación según la variable que se considere para su clasificación. Entre las más comunes se encuentran las siguientes: contenido prioritario de la evaluación, momento temporal en el que se efectúe; agente que la realice, actor que la promueva; y en función de la temática y objeto a evaluar. Estas son las que se han recogido, a modo orientativo, en la **Figura 10⁸**.

TIPOS DE EVALUACIÓN				
Contenido		Momento temporal		
<input type="checkbox"/>	Diseño	<input type="checkbox"/>	Ex-ante	
<input type="checkbox"/>	Proceso	<input type="checkbox"/>	Intermedia	
<input type="checkbox"/>	Resultados	<input type="checkbox"/>	Final y Ex-post	
<input type="checkbox"/>	Impactos	<input type="checkbox"/>	Evaluabilidad	
<input type="checkbox"/>	Metaevaluación			
Agente				
Gestor/a-Evaluador/a	<input type="checkbox"/>	Internas	Promotor/a	
	<input type="checkbox"/>	Externas		<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Mixtas		<input type="checkbox"/>
			Individuales	
			Conjuntas	
Temática y objeto				
Estrategias	<input type="checkbox"/>	Geográficas	Instrumentos operativos	
	<input type="checkbox"/>	Sectoriales		<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Prioridades horizontales		<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Plan Director		<input type="checkbox"/>
				Proyectos
			Convenios	
			Créditos FAD	
			Microcréditos	
			Ayuda humanitaria	
			Otros...	

Fuente: Elaboración propia

8. Otra tipología de evaluación que tradicionalmente se considera en el ámbito de la evaluación es aquella que distingue entre evaluación sumativa y formativa apelando a la finalidad última de la evaluación. Desde esta óptica, las evaluaciones que se concentran en enjuiciar la intervención para tomar decisiones sobre su continuidad o expansión se califican como sumativas (Scriven en IDR, 2000: 14) mientras que aquellas que se preocupan fundamentalmente por el aprendizaje para la mejora de la intervención se denominan formativas (Scriven en IDR, 2000: 15). Es esta segunda opción la que sustenta el enfoque de evaluación de la Cooperación Española.

A. Evaluaciones según su contenido

Según el contenido de las evaluaciones o las etapas de la intervención que se analizan se pueden gestionar los siguientes tipos de evaluaciones:

■ Evaluación de diseño

Tienen como objetivo analizar la racionalidad y la coherencia de la intervención, verificar la calidad y realidad del diagnóstico realizado, constatar la existencia de objetivos claramente definidos, analizar su correspondencia con los problemas y examinar la lógica del modelo de intervención diseñado. El análisis de coherencia se puede realizar tanto de forma interna, como en relación con otras políticas y actuaciones que inciden en los mismos territorios o sobre los mismos colectivos y sectores, así como con los marcos superiores de planificación en los que se enmarca la intervención.

■ Evaluación de proceso o de gestión

Su objetivo es valorar la forma en que se gestiona y aplica la AOD en sus diferentes formatos y niveles de planificación. Se trata de analizar la capacidad de los centros de planificación y gestión de la intervención en relación con su diseño, aplicación, seguimiento y evaluación, y de examinar la implicación y coordinación de los centros gestores, de donantes y receptores, en dichas tareas, determinando el rol de cada uno, la idoneidad de la organización y la suficiencia en la dotación de recursos.

■ Evaluación de resultados

El objetivo principal es analizar y valorar hasta qué punto se pueden conseguir, se están consiguiendo o se han conseguido, los objetivos más inmediatos y directos establecidos (eficacia), y examinar a qué coste se alcanzan en términos de tiempo y recursos humanos, materiales y monetarios (eficiencia).

■ Evaluación de impactos

El objetivo es valorar los efectos más generales y menos inmediatos de la intervención sobre las necesidades de sus beneficiarios. Es un análisis complejo, pues debe indagar en las relaciones de causalidad entre la intervención y los cambios habidos (efecto neto), deslindándolos de los efectos producidos por intervenciones distintas a la evaluada o por la propia evolución del contexto.

Frente a la concepción tradicional de la evaluación como última etapa del proceso de planificación, centrada, principalmente en la valoración de resultados, el **enfoque integral de la evaluación** que se adopta en la Cooperación Española la sitúa desde el primer momento de la formulación y diseño de las actuaciones, con la particularidad de no limitarse exclusivamente a valorar sus efectos una vez finalizadas.

Así entendida la evaluación, el diseño, el proceso y los resultados e impactos son contenidos que pueden evaluarse en cualquier momento: antes de la puesta en marcha de la intervención, durante la ejecución o una vez finalizadas las actuaciones.

B. Evaluaciones según el momento en que se realizan

Según el momento temporal en el que se realizan las evaluaciones en relación con el ciclo de vida de la intervención evaluada se distingue entre: evaluación ex-ante, intermedia, y ex-post.

■ Evaluación ex-ante

Se realiza antes de poner en marcha la intervención, siendo el objetivo principal analizar su adecuación a las necesidades que la motivan y sus posibilidades de éxito. También se pronuncia sobre la coherencia interna de la lógica de planificación, la funcionalidad de los mecanismos de gestión y aplicación que se pretenden

articular, sobre la idoneidad del sistema de seguimiento diseñado para recoger la información, y sobre los resultados e impactos previsibles del programa. Es en definitiva, una evaluación prospectiva.

■ Evaluación intermedia

Se lleva a cabo “a medio camino” en el desarrollo de la intervención. Consiste en la valoración crítica de la información producida sobre el comportamiento de las actuaciones para determinar la pertinencia de los objetivos considerados, la calidad del sistema de gestión y seguimiento que se está aplicando, la forma en la que los objetivos perseguidos se están consiguiendo y, en definitiva, pronunciarse sobre la validez de la intervención en curso, explicando las diferencias respecto a lo esperado, y estimando anticipadamente los resultados finales de la intervención.

No debe confundirse a la evaluación intermedia con el seguimiento. La diferencia entre ambos radica, como ya se ha comentado, en que el seguimiento permite informar, de manera aislada, de los elementos de la intervención (coherencia con otras intervenciones, ejecución y aplicación de las actuaciones, grado de participación de la población objetivo, y evolución del contexto socioeconómico, entre otros), mientras que con la evaluación se relacionan todas las variables para emitir un juicio crítico sobre sus méritos y logros.

■ Evaluación ex-post

Se realiza una vez finalizada la intervención. Su objetivo es emitir un juicio sobre el éxito o fracaso de la intervención desarrollada, el acierto de la estrategia diseñada, su grado de flexibilidad y capacidad de adaptación a una realidad siempre cambiante, su eficacia y eficiencia, la adecuación de los mecanismos de gestión y seguimiento aplicados, y los resultados e impactos logrados. Puesto que es necesario dejar transcurrir un tiempo desde la finalización de la intervención para que se manifiesten los impactos y efectos más indirectos, suele distinguirse entre **evaluación final** (realizada

nada más terminar la intervención) y **evaluación ex-post** (realizada en un momento posterior). Son evaluaciones retrospectivas.

Realmente, las evaluaciones ex ante, intermedia y ex post no constituyen una tipología de evaluaciones sino una manera de clasificarlas en función de cuando se realizan. Sin embargo, es frecuente relacionar el momento en que se desarrolla la evaluación con la etapa de la intervención, y caer en el error de considerar que en las evaluaciones *ex-ante* únicamente se valora el diseño de la intervención, en las intermedias el proceso y los resultados que se están alcanzando, y en las ex post los resultados e impactos finales.

Es cierto que las evaluaciones realizadas ex ante suelen centrar su atención en la valoración de la pertinencia del diagnóstico y la coherencia interna y externa de la estrategia. Pero también pueden valorarse en este momento aspectos relacionados con la gestión o los resultados esperados de la intervención, aunque ésta no se haya iniciado.

Siguiendo esta misma lógica, en una evaluación intermedia se podrá evaluar, además del proceso de gestión de la intervención, la calidad de su diseño, o revisar los resultados y objetivos previstos tras realizar una valoración crítica de lo realizado hasta el momento y analizar la evolución del contexto. Consecuentemente, cuando concluyan las actividades programadas, puede plantearse una evaluación ex-ante en la que, junto a los resultados obtenidos, se analicen el diseño y el desarrollo de la intervención.

Por tanto, los criterios que clasifican a las evaluaciones según el momento en que se realicen y según su contenido no son excluyentes. Las **evaluaciones ex-ante, intermedia y ex-post** pueden englobar todos los tipos de evaluación contemplados en la clasificación según su contenido (diseño, proceso, resultados e impactos). De este modo, la perspectiva que clasifica la evaluación según su contenido amplía la interpretación de la evaluación como una fase independiente de la intervención, para definirla como una “filosofía” o “cultura”

que debe imbuir todas y cada una de las etapas de su ciclo de vida.

En resumen, el diseño y planificación de la evaluación deben gestarse desde el inicio de las intervenciones para que pueda contribuir a mejorar los procesos de aprendizaje y capacitación institucional. Es decir, se debe planificar pensando en evaluar (al igual que se debe evaluar pensando en planificar). Así, planificación y evaluación se convierten en procesos interrelacionados que caminan a la par.

C. Evaluaciones según quien las realiza

Según la relación existente entre las entidades que gestionan la intervención y quienes realizan la evaluación se distingue entre evaluaciones internas o autoevaluaciones, evaluaciones externas y evaluaciones mixtas (internas asistidas).

■ Internas o autoevaluaciones

Realizadas por personal adscrito a la entidad gestora de la intervención evaluada, organizado o no en una unidad de evaluación, sin la contratación de especialistas externos.

■ Externas

Realizadas por personal ajeno a la entidad gestora o responsable de la intervención, alternativa que es obligatoria para muchas de las evaluaciones reglamentarias⁹.

■ Mixtas (o internas asistidas)

Realizadas por personal vinculado organizativamente a la intervención evaluada con una asistencia técnica externa, para que oriente el proceso o desarrolle el trabajo de evaluación sobre el terreno.

La realización de una evaluación externa contribuye a aumentar la independencia y la credibilidad de la evaluación, debido a la objetividad que se le presupone al equipo externo, frente a la evaluación interna, en la que la implicación de los evaluadores en la planificación y/o gestión de la intervención se entiende como un sesgo hacia la valoración favorable de lo evaluado.

Sin embargo, esta dicotomía entre objetividad y subjetividad, y entre independencia y credibilidad, se ha venido limando en los últimos años, pues la evidencia empírica ha puesto de manifiesto los beneficios de contar en la evaluación con personal técnico de la organización que conozca los elementos culturales y organizativos principales y estén familiarizados con el objeto de evaluación y su contexto, garantizando así una mayor adecuación del proceso evaluativo a la realidad a evaluar. Además, cuando la unidad de evaluación es independiente de la planificación y gestión de las intervenciones, la credibilidad del proceso aumenta.

De hecho, la tendencia internacional en materia de cooperación al desarrollo así lo corrobora. Consecuentemente, en el Plan Director se apuesta por la consolidación de un sistema basado en evaluaciones mixtas, “respetando en todo momento los principios de imparcialidad e independencia” (MAE 2005: 116), lo que contribuirá, sin duda, al fortalecimiento del sistema de seguimiento y evaluación de la Cooperación Española y a la institucionalización y generalización de la cultura de la evaluación en la planificación y administración de la AOD.

Otra de las ventajas a considerar si se decide realizar una evaluación interna o mixta es la dedicación a tiempo completo del equipo y la apropiación del aprendizaje durante el proceso (experiencia que queda en la organización), lo que permite aumentar las posibilidades de uso de los resultados de la evaluación, fomentando la introducción de mejoras en las intervenciones.

9. Una evaluación externa puede estar gestionada por la entidad responsable de la intervención o por la unidad de evaluación de la organización. Sin embargo, como se apunta en el manual de evaluación de la Agencia de Cooperación Sueca, una evaluación externa independiente en sentido estricto sería aquella en la que la definición de las cuestiones de evaluación y la contratación del equipo de evaluación se realiza por técnicos ajenos a la intervención, lo que reduciría los sesgos a favor de algún grupo de actores implicados (SIDA 2004: 18).

D. Evaluaciones según las entidades que las promueven

Atendiendo al número de entidades que promueven la evaluación se distingue entre:

■ Individuales

Aquellas que son promovidas por una única entidad.

■ Conjuntas

Aquellas promovidas por un grupo de entidades que coparticipan durante todo o parte del ciclo de la evaluación.

Las tendencias marcadas en los foros internacionales sobre la ayuda al desarrollo giran hacia la colaboración y armonización de esfuerzos entre donantes y hacia el alineamiento con los procesos de desarrollo de los países receptores. En este contexto, en el que los objetivos de desarrollo sólo pueden conseguirse a través del partenariado, es donde entra en juego la realización de evaluaciones conjuntas.

Las evaluaciones conjuntas son aquellas realizadas en el marco de un partenariado, es decir, son aquellas conducidas por más de un organismo vinculado con la cooperación, ya sea donante o receptor. El diseño de la evaluación, la coordinación de los trabajos y la comunicación e incorporación de las recomendaciones se hace de manera compartida¹⁰.

El diseño y desarrollo de una evaluación conjunta puede ser más complejo, lento y costoso que el de una individual. En primer lugar, porque puede que la creación del partenariado no sea fácil debido a la dificultad de encontrar a otro donante interesado en

su evaluación. En segundo lugar, los miembros del partenariado pueden tener procedimientos y objetivos políticos diferentes, con lo que los aspectos relacionados con la definición de las cuestiones de evaluación, la redacción de los términos de referencia, la selección de un equipo de evaluación que sea aceptado por todos los miembros del partenariado, los acuerdos sobre el reparto de costes y responsabilidades, la revisión del informe de evaluación, etc. hacen que el proceso de negociación entre las partes y la organización del trabajo de evaluación conlleven más tiempo y sean más complejos, sobre todo cuando el número de participantes es elevado. Lo normal en estos casos es asignar a una institución o a un reducido número de socios la responsabilidad de gestionar la evaluación.

Sin embargo, como se señala en la Red de Evaluación del CAD, sus beneficios también pueden ser mayores de cara al aprendizaje y mejora de la Política de Cooperación y a la apropiación de sus resultados ya que:

- Ofrecen la oportunidad para la armonización y el alineamiento de los procesos de evaluación, favoreciendo el aprendizaje de modelos de evaluación y buenas prácticas de otros actores.
- Reducen el número de evaluaciones llevadas a cabo, lo que supone una disminución de los costes de transacción (al compartir gastos) y de las demandas de información en los países receptores de la AOD (evitando la duplicidad de esfuerzos).
- Fomentan la participación, la construcción mutua de capacidades y favorecen el entendimiento entre los socios que conforman el partenariado para gestionar la evaluación.
- Incrementan la aceptación y legitimidad de los resultados y recomendaciones.

10. Puede darse el caso de que una entidad promueva una evaluación de forma individual y reciba apoyos concretos de otra u otras en alguna de sus fases. En ese caso se podría hablar de evaluaciones colaborativas. Además, no se debe confundir la evaluación conjunta, gestionada por más de un donante o por donantes y por instituciones del país receptor de la ayuda, con la evaluación participativa, en la que se fomenta la implicación de todos los actores en el proceso de evaluación. De hecho, metodológicamente, una evaluación conjunta puede no ser participativa.

Las siguientes indicaciones pueden ayudar a decidir sobre la oportunidad y pertinencia de poner en marcha un proceso de evaluación conjunta:

- Cuando existe un interés compartido por el objeto de evaluación, por ejemplo cuando se trata de evaluar una intervención cofinanciada por más de un donante, o se quiere realizar una evaluación temática.
- Cuando se quiera incrementar la armonización y alineamiento del programa de trabajo con otros donantes o con el país socio¹¹.
- Cuando existen acciones similares o complementarias sobre un mismo territorio, colectivo o sector de actuación.

- Cuando el objetivo de la evaluación es valorar la consecución de objetivos globales de desarrollo (sectoriales o temáticos en un país concreto) y no determinar exclusivamente los objetivos atribuibles a una intervención determinada.
- Cuando es necesario generar una masa crítica suficiente y pertinente de pequeñas intervenciones para que su evaluación sea viable.

En la **Figura 11** se presentan algunos de los elementos a considerar para elegir entre una evaluación individual o conjunta.

Figura 11. Evaluaciones individuales frente a evaluaciones conjuntas¹²

Evaluación individual	Evaluación conjunta
<ul style="list-style-type: none"> > Intervención financiada por una entidad > El objetivo de la evaluación es valorar los objetivos atribuibles a una intervención determinada > Se necesitan los resultados de la evaluación en poco tiempo > No existen otros organismos interesados en la evaluación > No existen organismos con la misma filosofía de desarrollo, cultura organizacional y procedimientos de evaluación. > No existen organismos donantes próximos en términos geográficos 	<ul style="list-style-type: none"> > Intervención financiada por más de una entidad > El objetivo de la evaluación es valorar la consecución de objetivos globales de desarrollo (sectoriales o temáticos en un país concreto) > Se dispone de más tiempo para realizar la evaluación > Existen otros organismos que comparten intereses en la evaluación > Existen organismos con la misma filosofía de desarrollo, cultura organizacional y procedimientos de evaluación > Existen organismos donantes próximos en términos geográficos

Fuente: CAD, 2000: 7 y 8 y <http://www.oecd.org/dac/evaluationnetwork>

11. En este sentido se manifestaron los representantes de la cooperación descentralizada que asistieron al Seminario de evaluación de proyectos de cooperación que, promovido por la Comisión Interterritorial, se celebró en Cáceres (16/06/06).

12. El CAD ha elaborado una guía sobre cómo gestionar este tipo de evaluaciones que está en proceso de traducción por parte de la SECI para su distribución entre los agentes de la Cooperación Española.

E. Evaluaciones según su temática y objeto

Según el nivel de planificación que es objeto de evaluación se distingue entre:

■ De estrategias

- Tienen por objeto una política, plan o estrategia general de actuación, entendida ésta como un conjunto de directrices y principios que orientan la aplicación, en determinado territorio, sector o periodo de tiempo, de un conjunto de intervenciones de carácter más operativo.
- Centran su atención sobre ámbitos relacionados con la coherencia estratégica de la intervención en el sistema de ayuda: su pertinencia, armonización con otros donantes, alineamiento con las estrategias de desarrollo de los países receptores, apropiación de los procesos de desarrollo y contribución al logro de los ODM.
- Se pueden realizar tomando como insumos los resultados de las evaluaciones de las intervenciones de carácter más operativo integradas en la estrategia.
- Sus aprendizajes son de carácter general y son susceptibles de ser extrapolados a otros contextos y transferidos a políticas generales.

■ De instrumentos operativos

- Tienen por objeto las intervenciones de carácter más operativo a través de las que se canaliza la AOD española.
- Atienden a aspectos relacionados con la ejecución de la propia intervención (eficacia, eficiencia, pertinencia, etc.), aunque también se analiza la coherencia externa con los marcos más amplios de planificación.

- Sus aprendizajes son de carácter más concreto, y pueden retroalimentar la gestión de la propia intervención o transformarse en buenas prácticas transferibles a otras intervenciones o a la planificación de intervenciones futuras.

F. Evaluaciones de la evaluación: metaevaluación

Además de los tipos de evaluación mencionados, también es necesario considerar que la propia evaluación puede ser evaluada, lo que se conoce con el nombre de metaevaluación. Las metaevaluaciones se centran en analizar la calidad técnica y metodológica del proceso evaluativo, ofreciendo indicaciones sobre las estrategias de evaluación seguidas, su idoneidad en relación con el objeto evaluado y los propósitos e intereses a los que sirve. Por tanto, la metaevaluación cumple dos funciones: una normativa (describir cómo debe ser la evaluación), y otra positiva (describir cómo son las evaluaciones). Los principales elementos que se deben tener en cuenta para valorar la calidad de la evaluación se presentan con mayor detalle en el apartado de este Manual dedicado al Ciclo de la evaluación (Fase II).

PARTE II

El ciclo de la evaluación: un itinerario a recorrer

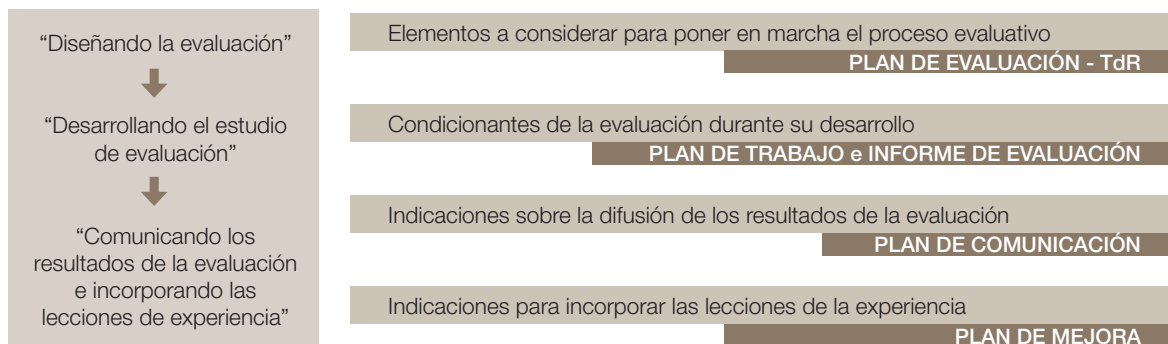
Como se ha indicado, en la Cooperación Española se concibe la evaluación como un componente del ciclo integrado de planificación, seguimiento y evaluación de la Política de Cooperación. Esto significa que la información recogida durante el seguimiento de las actuaciones en ejecución sirve de base para realizar la evaluación, cuyos resultados, a su vez, deben orientar la planificación de nuevas intervenciones.

Como se aprecia en la **Figura 12**, la evaluación constituye un proceso que comienza en el mismo momento en que surge la motivación para evaluar una intervención de desarrollo, y termina con la disseminación de sus resultados entre los actores implicados y la incorporación de las recomendaciones y lecciones aprendidas. Los resultados del trabajo de cada una de las fases se concretarán en documentos que orientarán el desarrollo del proceso evaluativo y su aplicación final Términos de Referencia (TdR), Plan de Trabajo, Informe de Evaluación, Plan de Comunicación y Plan de Mejora.

En esta parte del Manual se presentan las distintas fases de este proceso y, dentro de cada una, las etapas que se deben cubrir para recorrer el itinerario de la gestión de una evaluación de la Cooperación Española. A partir de aquí, el estilo narrativo directo que se emplea viene justificado por la vocación práctica de este Manual y por su propósito de servirle de guía y acompañamiento en la gestión de una evaluación.

Cuando gestione una evaluación, debe considerar que, si bien este esquema general se ajusta a la mayor parte de las evaluaciones de las intervenciones de la Cooperación Española, es probable que su caso concreto presente especificidades que requieran un diseño específico de su proceso de evaluación, adaptado a sus necesidades, al contexto en el que se desarrolle su trabajo y a la intervención a evaluar. Por ello, la secuencia presentada, aunque en términos generales sigue una lógica temporal, debe considerarse flexible. Es decir:

Figura 12. Fases y etapas del itinerario de la evaluación

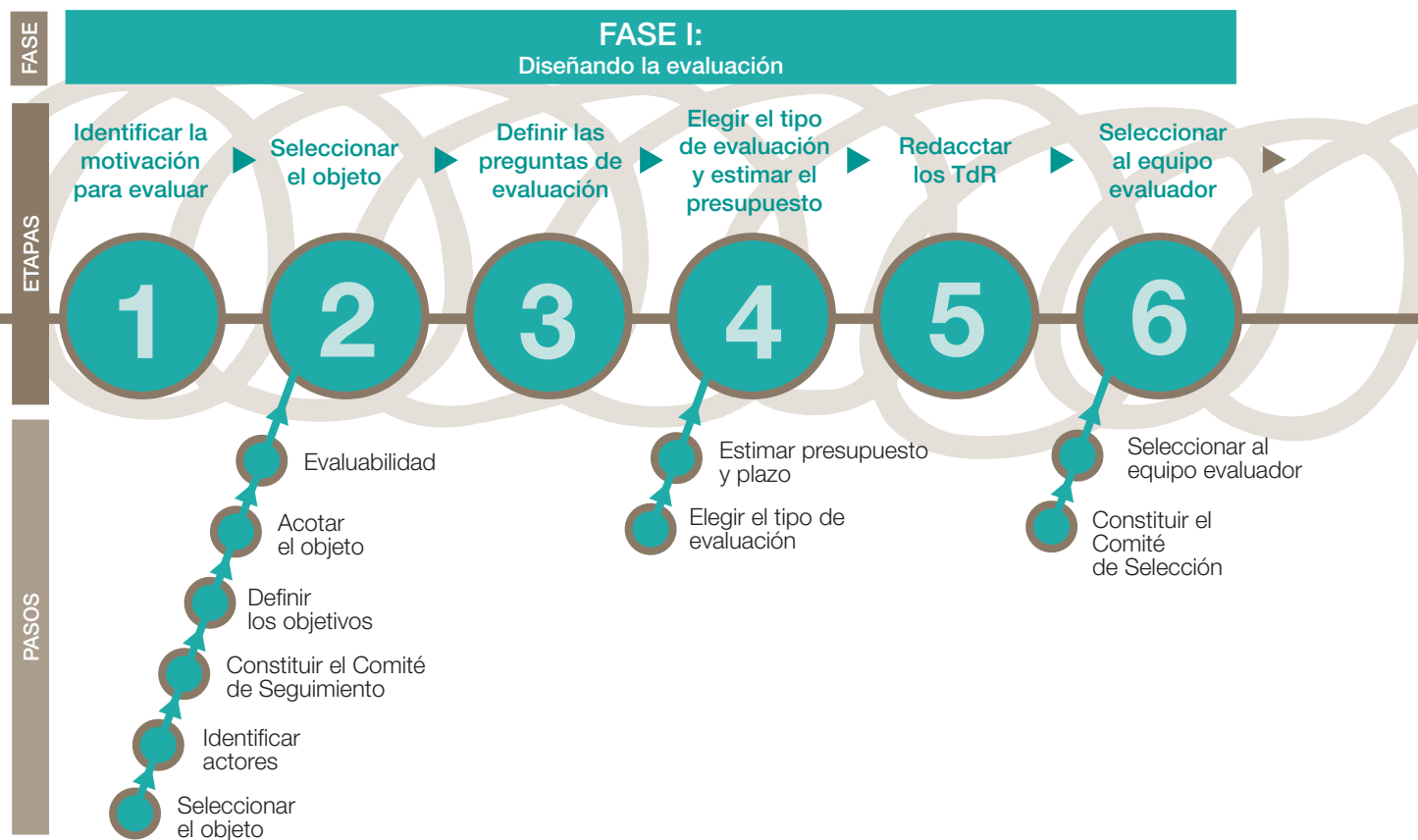


Fuente: DGPOLDE

- Algunas etapas pueden realizarse simultáneamente.
- Puede ser necesario retroceder para redefinir algunos elementos.
- En función de la posición de la entidad gestora de la evaluación en el sistema de cooperación, y de la intervención a evaluar, la secuencia puede ser distinta.

En las tres próximas secciones de esta Parte II se relacionan las actividades que se deben realizar en cada una de las etapas que conforman las tres fases de la gestión de una evaluación, diferenciadas por color para que las identifique más fácilmente. Además, se incorporan herramientas prácticas y se ofrecen las indicaciones necesarias para el desarrollo de los productos que se deben generar en cada fase.

Figura 13. Itinerario completo de la evaluación



Se comienza con la descripción de la primera fase, en la que se proponen las actividades que debe poner en marcha para la **preparación y diseño** de la evaluación. A continuación, se exponen los principales elementos que debe contemplar durante la **realización del estudio de evaluación**, segunda fase del itinerario de evaluación. Se finaliza con una presentación de las variables más relevantes en el proceso de **comunicación de los resultados** de la evaluación y la posterior **incorporación de las**

recomendaciones y lecciones aprendidas para mejorar la intervención evaluada, tercera y última fase.

Al finalizar cada etapa se le ofrece una lista de control para que verifique si ha conseguido los objetivos de las actividades propuestas.

En la **Figura 13** se presenta el recorrido del itinerario completo, con una breve referencia a las actividades más relevantes de cada una de las Etapas.



Es importante que tenga en cuenta que la propuesta para realizar la evaluación de una intervención de desarrollo que contiene este Manual constituye un proceso secuencial estructurado que podrá aplicar con cierta flexibilidad de acuerdo con las características del objeto de evaluación o las necesidades de los actores implicados. Sin embargo, no debe olvidar que el proceso evaluativo está integrado en el ciclo más amplio de la Política de Cooperación Española y que, por lo tanto, la utilidad de los aprendizajes que se deriven de la evaluación de-

pende de que ésta responda en tiempo y forma a los requerimientos de los actores implicados en ella. Por ello, además de la adecuación de los resultados de la evaluación a las expectativas de estos actores, deberá asegurarse de que el proceso se desarrolla conforme a un cronograma que se ajuste a sus necesidades.

En la **Figura 14** le proponemos un ejemplo que puede servirle de referencia para diseñar el cronograma de su evaluación.

Figura 14. Ejemplo de cronograma para una evaluación de gran escala

		AÑO 1												AÑO 2									
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O
1	Motivación para evaluar	█																					
2	Objeto, CS y objetivos de la evaluación	█	█	█																			
3	Definición de preguntas			█																			
4	Elección del tipo de evaluación			█																			
5	Redacción de los TdR			█	█																		
6	Selección del equipo evaluador				█	█	█																
7	Plan de Trabajo definitivo							█															
8	Desarrollo del Plan de Trabajo								█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█				
9	Comunicación de resultados																			█	█	█	█
10	Incorporación de lecciones																					█	█

Fuente: Adaptado de DFID (2005).



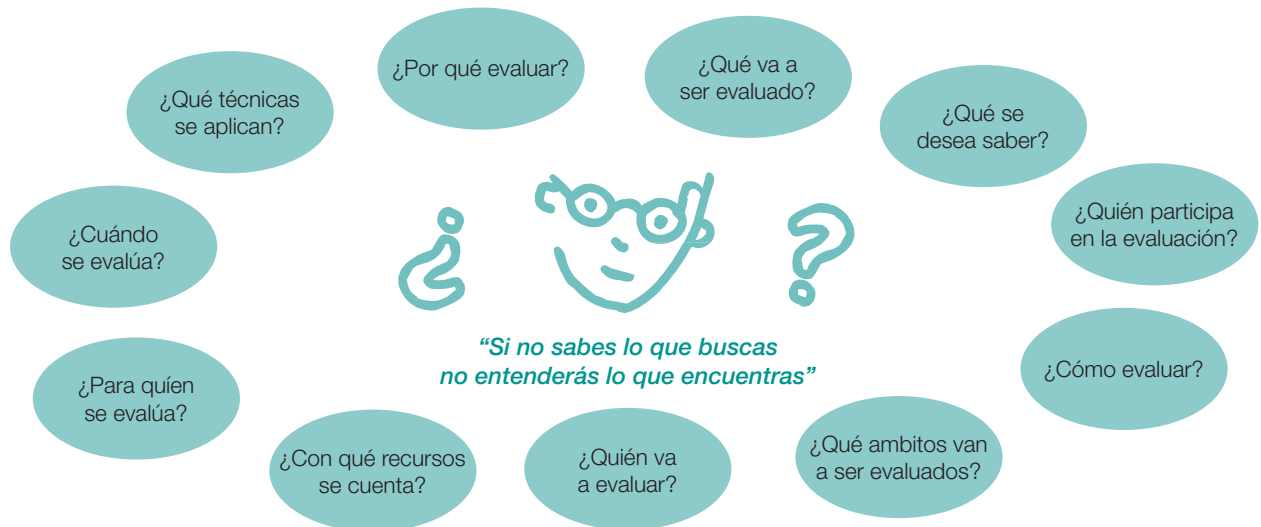
FASE I: Diseñando la evaluación

La evaluación debe planificarse cuidadosamente. Antes de ponerla en marcha, ha de identificar las motivaciones que generan esa decisión, delimitar el objeto que va a ser evaluado, analizar los diferentes intereses que se verán involucrados y crear una estructura organizativa de apoyo que dé seguimiento al proceso evaluativo. Una vez aclarados estos puntos, deberá trasladarlos a un documento, los Términos de Referencia (TdR) o documento de prescripciones técnicas, que servirá de

referente para la selección del equipo que finalmente desarrollará el estudio de evaluación.

En esta sección encontrará una relación detallada de todos estos pasos y explicaciones sobre los aspectos más relevantes que deberá considerar para diseñar una evaluación participativa con rigor metodológico, sistematicidad y garantías de calidad. Se responderá a cuestiones como las que aparecen en la **Figura 15**.

Figura 15. ¿Qué necesito saber antes de realizar el estudio de evaluación?



Fuente: Elaboración propia

Esta primera fase se divide en seis etapas, cada una de ellas correspondiente a los pasos que debe seguir para diseñar su evaluación. Para ayudarle a afrontar cada una, se plantea la pregunta central que debe hacerse

en cada momento. Después se definen algunos conceptos básicos y se proponen herramientas o consejos prácticos que pueden orientarle en la búsqueda de respuestas.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Etapa 1. Motivación para evaluar: ¿por qué y para qué evaluamos?

En el diseño de la evaluación se debe comenzar por identificar quiénes y por qué impulsan su puesta en marcha, es decir quiénes definen los **propósitos** de la evaluación, puesto que ello condicionará la determinación de las cuestiones a las que el proceso evaluativo debe dar respuesta.

En la **Figura 16** se presentan algunas de las motivaciones que suscitan la necesidad de poner en marcha una evaluación entre los actores de la Cooperación Española. Muchas de ellas pueden ser compartidas por varios actores aunque cada uno la circunscriba a su responsabilidad y nivel de planificación. Estas motivaciones determinan los propósitos generales de la evaluación, y normalmente harán referencia a **cuestiones estratégicas** relacionadas con la intervención a evaluar y con su idoneidad como acción de cooperación internacional, bien con el objetivo de fomentar el aprendizaje o para la rendición de cuentas.

La iniciativa de evaluar puede provenir de su propia institución o de otros grupos de actores vinculados a la intervención, cada uno con sus propias motivaciones. Si le han trasladado a su organización el encargo de gestionar el proceso de evaluación o se ha ofrecido a ello voluntariamente, deberá reflexionar sobre los aspectos clave que han originado la decisión de evaluar.

Cuando la iniciativa para evaluar tiene su origen en un mandato reglamentario, los factores que la motivan suelen estar especificados en la propia normativa. En la **Figura 17** se ofrece un esquema del marco normativo que regula las evaluaciones de carácter obligatorio para los diferentes niveles de planificación e intervención de la Cooperación Española. Los principales actores que promueven este tipo de evaluaciones son la DGPOLDE, como unidad responsable de garantizar y coordinar el seguimiento y evaluación de la Cooperación Española, y

Figura 16. Propósitos generales de la evaluación

- Apoyar la toma de decisiones
- Aumentar la calidad de la ayuda
- Facilitar la transferencia de buenas prácticas
- Ampliar el aprendizaje
- Mejorar la gestión
- Promover la participación

- Fomentar el alineamiento
- Desarrollar capacidades
- Favorecer la coordinación y la armonización
- Legitimar la intervención
- Incrementar la transparencia
- Orientar la planificación
- Corregir desviaciones

Fuente: Elaboración propia

los organismos e instituciones públicas que financian o cofinancian las actividades de cooperación (en la primera Parte se ofreció una lista de todos ellos).

Debe tener en cuenta que, incluso en el caso de las evaluaciones que respondan a una exigencia reglamentaria, además de dar cumplimiento a los requerimientos normativos, la evaluación debe satisfacer las necesidades de información de otros grupos de actores e implicarlos en un proceso de valoración conjunta de la intervención, aprovechando las sinergias del inicio del proceso evaluativo. Para ello, es recomendable que ponga ya en marcha actuaciones tendentes a fomentar la participación de los actores clave, puesto que es el momento de definir

los propósitos de la evaluación. Sin embargo, también puede optar por abrir la participación en una etapa posterior en la que se revisarán los objetivos de la evaluación y se concretarán las cuestiones de evaluación (Etapa 2 propuesta en este Manual)¹⁴.

En definitiva, los propósitos se refieren a por qué se está efectuando la evaluación, qué la desencadena y de qué manera será utilizada (UNEG, 2005: 11) y están estrechamente relacionados con sus **usos y utilidad esperada** por los actores implicados en la intervención, que son los potenciales usuarios de los resultados que se extraigan. Así, una vez identificadas las motivaciones para poner en marcha el proceso de evaluación, debe

Figura 17. Marco normativo de las evaluaciones de la Cooperación Española

Entidad	DGPOLDE	AECI / OTC	Otro Ministerio –(AGE)
Nivel de planificación	Marco normativo		
<input type="checkbox"/> Plan Director <input type="checkbox"/> Estrategias sectoriales <input type="checkbox"/> Estrategias geográficas <input type="checkbox"/> Planes operativos <input type="checkbox"/> Planes anuales (PACI) <input type="checkbox"/> Proyectos bilaterales <input type="checkbox"/> Convenios y Fondos Multilaterales	<input type="checkbox"/> Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo <input type="checkbox"/> Real Decreto 755/2005 de 24 de junio (artículo 16.1)		
Entidad	CCAA	EELL	ONGD
Nivel de planificación	Marco normativo		
<input type="checkbox"/> Proyectos ONGD <input type="checkbox"/> Convenios ONGD	<input type="checkbox"/> Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones, y RD 887/2006, de 21 de julio <input type="checkbox"/> Orden AEC/1303/2005, de 27 de abril (subvenciones a ONGD) <input type="checkbox"/> Orden AEC/1304/2005, de 27 de abril (subvenciones de la convocatoria abierta y permanente)		
<input type="checkbox"/> Intervenciones y proyectos	<input type="checkbox"/> Ordenanzas municipales para la concesión de subvenciones a ONGD <input type="checkbox"/> Leyes y Órdenes autonómicas		

Fuentes: Elaboración propia (DGPOLDE / IDR)

14. Donde se presenta el Comité de Seguimiento, plataforma participativa por excelencia.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

En la práctica...

Como ejemplo, los propósitos generales que la DGPOLDE reflejó en el Pliego de Prescripciones Técnicas para la Evaluación del Fondo de Concesión de Microcréditos (FCM) fueron los siguientes:

- Conocer la coherencia del instrumento con el objetivo y prioridad de la Política Española de Cooperación Internacional de lucha contra la pobreza. Se trata de saber si el FCM está adecuadamente diseñado y ejecutado para cumplir el objetivo de la Cooperación Española en materia de microcréditos, dentro de una actuación de promoción del desarrollo del tejido productivo y de protección de grupos vulnerables así como dentro de las prioridades horizontales apuntadas en el Plan Director 2005-2008, con referencia especial a la equidad de género.
- Conocer la adecuación del instrumento a las necesidades y condiciones de los países destinatarios de la Cooperación Española, y su contribución a los diferentes grados de desarrollo del sector microfinanciero de cada país en su objetivo de atender a la población pobre.
- Conocer la eficacia del instrumento en relación al fomento de servicios microfinancieros que apoyen el desarrollo microempresarial, y los efectos que genera en las condiciones de vida de los clientes finales en la reducción de la pobreza.
- Conocer la eficiencia del instrumento en la gestión y ejecución de los recursos a partir del análisis de los procedimientos y los mecanismos institucionales que permita revelar los factores de éxito y las limitaciones del FCM como herramienta de cooperación, particularmente observando el grado de coordinación entre los gestores y la complementariedad entre el instrumento y otras actuaciones de la Cooperación Española.

plantear los propósitos generales de la misma, es decir, lo que se desea saber y las expectativas sobre las conclusiones y recomendaciones.

Los propósitos deben ser definidos de manera clara y precisa, teniendo presentes las principales necesida-

des de información de los usuarios previstos. En esta etapa se deben explicitar los propósitos generales, pero estos se deben concretar en los objetivos específicos de la evaluación, como se verá con mayor detalle en la etapa siguiente.

Al finalizar la Etapa, debe haber identificado:

- El origen de la iniciativa para evaluar.
- Los propósitos generales de la evaluación.
- Los potenciales usos y usuarios de la evaluación.



Etapa 2. Seleccionar y acotar el objeto de la evaluación: ¿qué se va a evaluar?, definir sus objetivos y analizar la evaluabilidad

Tras la identificación de la motivación para evaluar y el establecimiento de los propósitos generales de la evaluación debe decidir qué intervención o grupo de intervenciones va a evaluar (**objeto de la evaluación**). Además, tendrá que identificar a los principales actores o grupos de actores implicados en la evaluación y crear un espacio que facilite su participación en el proceso (**Comité de Seguimiento**) para, a partir de sus necesidades y utilidad esperada, determinar los **objetivos de la evaluación**.

Una vez que identifique los objetivos de la evaluación, podrá delimitar su alcance determinando las dimensiones concretas de la intervención o intervenciones que quiere evaluar (**acotar el objeto**) y valorar la oportunidad y viabilidad de su evaluación (**análisis de la evaluabilidad**).

2.1 Selección del objeto ¿qué va a ser evaluado?

El objeto de la evaluación es la intervención o conjunto de intervenciones que van a ser evaluadas. Por lo tanto, su selección consiste en decidir qué se va a evaluar: una estrategia, un plan, un programa, un instrumento o proyecto determinado¹⁵, o bien se puede decidir que se evalúen todas las intervenciones que cumplan determinados requisitos y/o sean especialmente significativas, por ejemplo, por su carácter innovador o por su potencial para extrapolar aprendizajes a otros contextos, sectores o territorios.

También puede seleccionar el objeto de evaluación teniendo en cuenta que, en ocasiones, la reducida dimensión presupuestaria y el limitado alcance de algunas intervenciones hace aconsejable la realización de la evaluación de un grupo de ellas, que compartan objetivos, territorio, colectivo o sector.

Lo más recomendable es establecer un **Plan de Evaluaciones** en el que se indiquen, entre otros elementos, los siguientes:

- Los propósitos generales que se persiguen con el Plan de Evaluaciones.
- Los criterios que va a utilizar para seleccionar las intervenciones que se incluirán en el Plan de Evaluación: el territorio de intervención, el sector de actuación o el instrumento aplicado, entre otros.
- El procedimiento de selección, que puede realizar de manera interna, en el seno de su entidad o unidad, o contando con la participación de otros actores.
- El presupuesto disponible para realizar las evaluaciones.
- La periodicidad del Plan de Evaluación, que puede ser anual o plurianual.
- Una propuesta tentativa de evaluaciones a realizar (por ejemplo, puede establecer un número mínimo o una horquilla) y el cronograma de actuación, que deberá determinar en función de los ciclos de planificación de las intervenciones y de la magnitud y número de las intervenciones a evaluar.

15. Recuerde que en el Capítulo 2 de este Manual ya se expusieron las principales referencias estratégicas y los instrumentos operativos de la Política de Cooperación Española. Las primeras se deben entender como un conjunto de directrices y principios que orientan la aplicación de los segundos, que son intervenciones de carácter más operativo.



- El procedimiento previsto para dar seguimiento al Plan de Evaluaciones.
- La asignación de responsabilidades en relación con la ejecución, validación y control de calidad de las evaluaciones a realizar.

Finalmente, tenga en cuenta que es posible que la selección del objeto a evaluar sea un paso que no deba acometer como gestor de la evaluación porque ya venga predeterminado.

2.2 Identificar a los actores implicados en la intervención

Las motivaciones y propósitos generales de la evaluación establecidas durante la Etapa 1 deben ser más claramente delimitadas hasta llegar a definir los objetivos de su evaluación. Para ello, deberá comenzar por identificar a los actores implicados en la intervención y realizar un análisis previo de sus principales intereses y posibilidades de participación en el proceso de evaluación.

Además de las unidades gestoras y de planificación de la intervención, hay otros grupos de actores implicados en la intervención que deben participar en el proceso evaluativo. La siguiente clasificación intenta esquematizar los principales grupos de actores según el papel que juegan en las intervenciones, junto a algunas claves que debe considerar al establecer cuál debe ser la participación de cada uno en el proceso de evaluación:

■ Contrapartes del país socio

De acuerdo con la responsabilidad que deben jugar para la promoción de su propio desarrollo las instituciones de los países socios, éste es el primer grupo de actores a tener en cuenta. Las consultas a los socios locales para determinar sus necesidades de información y la forma en la que participarán en el proceso de

evaluación serán fundamentales para garantizar que la evaluación es útil y que su conocimiento del contexto de la intervención alimenta el proceso evaluativo.

■ Beneficiarios o principales afectados por la intervención

La importancia de la participación de este grupo de actores en el proceso de evaluación recomienda que trate de que se involucren en ella desde el primer momento, incluso aunque considere que la evaluación no va a responder completamente a sus demandas de información.

■ Entidad/es financiadoras y/o gestoras

Se han de identificar todas las instituciones responsables de la financiación y/o ejecución de la/s intervención/es objeto de evaluación, involucrándolas en el proceso de evaluación. Estas entidades serán fundamentales tanto en la definición de los objetivos, como en la facilitación del acceso a la documentación necesaria para llevar a cabo el estudio. La identificación de sus necesidades de información será un elemento clave para la utilidad de la evaluación.

■ Otras agencias donantes

Especialmente en aquellos casos en que la intervención se realiza de forma conjunta o en coordinación con otros donantes, debe tener en cuenta qué es lo que estas entidades esperan de la evaluación. Si les consulta podrá, además, analizar las posibilidades de colaboración de estos agentes en la evaluación y evitará la duplicación de esfuerzos innecesarios.

■ Otras partes interesadas

Aunque no participen de forma activa en la evaluación y no pertenezcan a ninguno de los grupos anteriores, puede que algunos grupos se vean afectados por el

desarrollo de la evaluación, por lo que se recomienda que también sean informados sobre la evaluación y tengan la oportunidad de manifestar sus intereses.

Sin embargo, la participación de muchos actores en el proceso de evaluación puede ocasionarle problemas de coste y tiempo, e incluso es posible que termine diseñando su evaluación con más expectativas de las que sus recursos le van a permitir cubrir, corriendo el riesgo de reducir la calidad de los resultados obtenidos. Por eso, es importante que durante este primer análisis, defina las prioridades de participación en función de criterios relacionados, por ejemplo, con la relevancia de cada uno de ellos para los fines de la evaluación, su predisposición a participar, los recursos que requiere su inclusión en el proceso de evaluación o los que puedan aportar, entre otros.

Se propone que utilice la siguiente ficha (**Figura 18**) que le ayudará a realizar esta identificación previa de los actores involucrados en la intervención.

En la primera columna de la ficha debe identificar a la entidad o entidades que representan a cada grupo de actores en la intervención a evaluar, mientras que en la segunda columna tendrá que indicar cómo o en qué medida esperan participar en la evaluación.

Las dos últimas columnas le servirán para describir la relevancia de cada actor en el proceso, de acuerdo con los criterios que le hemos propuesto o con otros que estime oportunos para su evaluación, y para identificar la prioridad de cada uno de cara a su participación en el proceso.

Figura 18. Identificación de actores implicados

ACTORES	Actor y entidad	Expectativas de participación	Relevancia en el proceso	Prioridad (de 1 a 4)
Contrapartes del país socio				
Beneficiarios de la intervención				
Otras agencias donantes				
Otras partes interesadas				
Decisores, técnicos y gestores				
Entidad financiadora y/o gestora de la intervención				

Fuente: Elaboración propia a partir de Stuffelbeam (1987)



2.3 Constituir el Comité de Seguimiento de la evaluación

Como ya se ha señalado, es necesario abrir un espacio para que los beneficiarios, los socios locales u otros actores puedan participar en el diseño de la evaluación de forma que sus necesidades también queden reflejadas en los objetivos de la misma. Para ello se propone la creación de un grupo de trabajo o **Comité de Seguimiento** en el que se vean representados los grupos de actores más relevantes para la evaluación.

Comprobará que la participación activa de estos actores en la fase de diseño de la evaluación, además de una mayor exactitud y profundidad de la información que requiera el proceso, proporcionará más credibilidad y aceptación de los resultados que se generen, que es un elemento clave para asegurar la aplicación efectiva de las recomendaciones de la evaluación para mejorar la calidad del conjunto de la política de ayuda. Además, más adelante verá cómo la eficacia de la evaluación mejora si la participación se mantiene durante el desarrollo de la evaluación.

Siempre que asegure una coordinación mínima entre su unidad como gestora de la evaluación, el equipo evaluador y los informantes clave, quedará garantizado en gran medida el desarrollo de una evaluación participativa, sin necesidad de crear un órgano formal y específico para ello. Sin embargo, en este epígrafe se presenta una propuesta de máximos. Es decir, se describen la naturaleza y funciones de una estructura formal de apoyo a la gestión del proceso evaluativo, el Comité de Seguimiento, capaz de dar respuesta a las evaluaciones más complejas que requieren de espacios de participación amplios.

El Comité de Seguimiento le proporcionará un canal de coordinación y comunicación para facilitar y propiciar la participación de los actores clave durante todo el proceso de evaluación. Recuerde que el objetivo último de la participación es el de mejorar la calidad y utilidad

de la evaluación gracias a la apropiación de sus resultados por parte de todos los actores involucrados en la intervención.

Las funciones del Comité de Seguimiento se extienden a todas las fases de la evaluación, y no sólo a la de diseño, en la que se encuentra ahora. A continuación se presenta un listado con algunas de las más importantes:

- Facilitar la participación de los actores implicados en el diseño de la evaluación: identificación de necesidades de información, definición de objetivos y delimitación del alcance de la evaluación.
- Aprobar los documentos de planificación de la evaluación: Plan de Evaluación, Plan de Trabajo y Plan de Comunicación.
- Aportar insumos y participar en la redacción de los Términos de Referencia para la contratación de los servicios de asistencia técnica para la evaluación.
- Facilitar al equipo de evaluación el acceso a toda la información y documentación relevante de la intervención, y a los agentes e informantes clave que deban participar en entrevistas, grupos de discusión o cualquier otra técnica de recopilación de información.
- Supervisar la calidad del proceso y los documentos e informes que se vayan generando para enriquecerlos con sus aportaciones y asegurar que se da respuesta a sus intereses y demandas de información sobre la intervención.
- Difundir los resultados de la evaluación, especialmente entre las organizaciones y entidades de su grupo de interés.

De estas funciones se deriva un perfil de los integrantes del Comité de Seguimiento eminentemente técnico que, además de una implicación directa en la intervención, requiere un compromiso y dedicación importantes con la evaluación.

Aunque como responsable de la gestión de la evaluación deberá coordinar la actividad del Comité de Seguimiento, su funcionamiento se debe basar en una serie de compromisos y acuerdos entre sus integrantes. Cuando establezca las bases sobre las que se definan estos acuerdos, tenga presente que en todo momento deberá velar porque el funcionamiento del Comité permita la participación igualitaria de todos los agentes clave que ha seleccionado. Para ello, es aconsejable que se defina un mecanismo de funcionamiento (número de reuniones a mantener, dinámica de las reuniones, revisión de informes intermedios, etc.) acordado entre todos los miembros que lo compongan.

Sin embargo, esto no impide que se puedan establecer roles diferentes para cada actor. Así, además de la suya, otras entidades pueden ser nombradas como responsables de la organización y funcionamiento del Comité de Seguimiento.

Para asegurar el correcto cumplimiento de las funciones del Comité de Seguimiento, es preciso que programe la celebración de, al menos, cuatro reuniones:

- **Inicial.** Durante esta primera sesión se deberá constituir formalmente el Comité de Seguimiento y llegar a un acuerdo sobre sus normas de funcionamiento. Pero el objetivo principal es discutir y analizar las demandas de información de cada integrante para alcanzar un acuerdo sobre **las preguntas clave a las que debería dar respuesta la evaluación.**
- **De comienzo del estudio.** En esta sesión se presenta el equipo evaluador ante el Comité de Seguimiento y se revisa el Plan de Trabajo y la propuesta metodológica para llevar a cabo la evaluación.
- **Intermedia/s.** Durante la fase de desarrollo del estudio de evaluación, será necesaria una segunda sesión (o las que se estimen oportunas) para supervisar el informe borrador de la evaluación u otros productos

En la práctica...

- Existe un consenso generalizado sobre la importancia de incorporar progresivamente las demandas informativas de los socios locales y los beneficiarios de la ayuda para asegurar el éxito y la calidad de los procesos de evaluación. Sin embargo, es frecuente observar cómo las evaluaciones desatienden estas demandas para volcarse preferentemente en las de los agentes que generan la motivación para evaluar, principalmente los organismos donantes.
- Por ello, resulta esencial que al definir la composición y normas de funcionamiento del Comité de Seguimiento, incorpore fórmulas que eviten sesgos en la participación de estos actores en la evaluación y refuercen su papel como demandantes de resultados específicos, y no solo como informantes clave.
- Algunas de estas fórmulas pueden ser, por ejemplo, apoyar económicamente los gastos que se deriven de la participación de estos grupos en el Comité de Seguimiento, programar la celebración de las sesiones del Comité en los lugares de ejecución de las intervenciones, o crear canales de comunicación y mecanismos de toma de decisiones no presenciales, específicamente diseñados para facilitar la participación de estos actores



preliminares, de forma que los miembros del Comité tengan acceso a un avance de los resultados y la posibilidad de realizar las observaciones y aportes que estimen oportunos de acuerdo a sus expectativas.

- **Final.** Esta última sesión servirá para la presentación del Informe Final de evaluación y el lanzamiento del Plan de Comunicación y la preparación de la incorporación de las recomendaciones correspondientes.

Recuerde que, aunque se hayan avanzado algunas de las responsabilidades que el Comité de Seguimiento asumirá durante el resto del proceso de evaluación, su papel central durante la etapa en la que se encuentra es la de asegurar que las necesidades de los agentes clave se ven correctamente reflejadas en los objetivos de la evaluación que debe definir.

2.4 Definición de los objetivos de la evaluación ¿para qué se evalúa?

Además de las demandas de información provenientes del agente o de la naturaleza normativa que motiva la evaluación y de las suyas propias como gestor de la evaluación, puede y debe definir los objetivos de la evaluación teniendo en cuenta las necesidades informativas de otros agentes involucrados en la intervención.

Si se ha conformado de acuerdo a las indicaciones anteriores, el Comité de Seguimiento le proporcionará el espacio para canalizar todas las demandas de información y discutir con los actores involucrados cómo se trasladan esas demandas a la evaluación mediante la definición de los objetivos.

En la práctica...

A modo de ejemplo, la evaluación del Programa de Alfabetización y Educación Básica de Adultos (PAEBA) en Honduras y Nicaragua, se realizó con los siguientes objetivos específicos:

- Establecer la pertinencia del diseño.
- Estimar la cobertura.
- Determinar si el Programa ha resultado efectivo para facilitar el acceso a la educación básica y a la alfabetización.
- Acreditar el grado de mejora de la calidad del sistema educativo atribuible al Programa.
- Verificar los grados de participación e implicación de las instituciones contraparte y el nivel de cumplimiento de los compromisos de reformas y financiación asumidos.
- Determinar la idoneidad de la administración realizada de los recursos.
- Estimar los impactos del Programa en la población beneficiaria.
- Analizar la coherencia del Programa con relación a los objetivos establecidos por la LCID, el PD 2001-2004, la Estrategia de la Cooperación Española en Educación y el Programa de Cooperación Regional con Centroamérica.

Fuente: Informe de Evaluación del Programa de Alfabetización y Educación Básica de Adultos en Honduras y Nicaragua. (MAEC, 2005).

Definir de forma clara los objetivos de la evaluación es uno de los pasos más importantes que debe resolver durante estas primeras etapas para diseñar la evaluación. Un objetivo bien definido ayudará a la posterior formulación de las preguntas de evaluación y facilitará a los evaluadores externos el desarrollo de un estudio que responda a sus necesidades y a las del resto de actores involucrados en la intervención (SIDA, 2005: 59).

Por otro lado, tenga en cuenta que, en la medida en que los objetivos reflejen de forma correcta las demandas de los actores involucrados, estará asegurando la utilización efectiva de los resultados que genere la evaluación. Por eso, se **le recomienda redactar los objetivos haciendo referencia a cómo va a ser utilizada la información producida por la evaluación**. Por ejemplo, puede utilizar fórmulas de especificación como “...para determinar la eficacia e impactos de la intervención evaluada”, o “...para determinar la eficacia de la intervención” (SIDA, 2005: 60).

2.5 Acotar el objeto de la evaluación ¿qué dimensiones del objeto van a ser evaluadas?

Ahora que ya conoce exactamente qué intervención o conjunto de intervenciones van a ser evaluadas y que ha definido los objetivos de la evaluación, debe delimitar cuál va a ser su alcance, es decir, acotar qué dimensiones del objeto quiere que sean consideradas.

Dado que acaba de poner en marcha el Comité de Seguimiento para fomentar la participación de los actores clave, debe acotar el objeto de evaluación de forma consensuada, teniendo en cuenta los intereses de los grupos más representativos.

Las dimensiones más importantes de la intervención que debe acotar están relacionadas con la institución o instituciones que se ocupan de su gestión y aplicación,

el ámbito sectorial, el área geográfica y el periodo de tiempo que quiere que sean evaluados y los grupos beneficiarios que quiere considerar en la evaluación.

■ Dimensión institucional y reglamentaria

Organizaciones implicadas (internacionales, del país donante o receptor), marco normativo y niveles de planificación que deberán ser considerados en la evaluación.

■ Dimensión sectorial

Sectores en los que incide la intervención, áreas temáticas priorizadas y sus vinculaciones con las de la política del país receptor o de otros organismos donantes.

■ Dimensión geográfica

Territorio de intervención, teniendo en cuenta las variables de su contexto de desarrollo.

■ Dimensión temporal

Espacio temporal bajo el que la intervención va a ser analizada y valorada. Debe tener en cuenta que las fechas de inicio y finalización de la intervención pueden no coincidir con el interés prioritario de la evaluación, que puede centrarse en un periodo o fase que revista especial interés.

■ Población beneficiaria

Colectivos que se benefician directa o indirectamente de la intervención. También se deben tener en cuenta aquellos grupos que, aunque no hayan sido señalados como beneficiarios de la intervención, se ven afectados positiva o negativamente por ella.

Es importante establecer prioridades y delimitar claramente el alcance de la evaluación, puesto que con ello contribuirá a concentrar los recursos y esfuerzos de la



evaluación en los aspectos de interés prioritario para todos los actores.

Para ello, es preciso que revise cuidadosamente los principales documentos de referencia de la intervención: programáticos, de gestión, de seguimiento, presupuestarios o de cualquier otro tipo. Dado que estos documentos van a tener que ser consultados por los

evaluadores y por los miembros del Comité de Seguimiento a lo largo de todo el proceso de evaluación, es aconsejable que desde un primer momento elabore una matriz de documentación en la que, junto a una relación o listado de documentos, incluya indicaciones sobre los principales contenidos de cada uno de ellos y una referencia para su localización (por ejemplo, dirección web o entidad a la que deben ser solicitados).

Figura 19. Matriz de documentación sobre la intervención a evaluar

Documento	Principales contenidos	Localización
Documento de formulación de la intervención		
Estudios de diagnóstico o de viabilidad relacionados con la intervención		
Normativa reguladora (órdenes, resoluciones, etc.)		
Marcos presupuestarios		
Planes anuales operativos de la intervención		
Documentos de estrategia de lucha contra la pobreza del país socio (DELP)		
Plan Director de la Cooperación Española		
Documentos de estrategias sectoriales o geográficas (DES, DEP)		
Planes Anuales de Cooperación Internacional (PACI)		
Documentos de Comisiones Mixtas con el país socio		
Memorias		
Estudios específicos		
Informes de seguimiento		
Informes de evaluación anteriores		
Otras evaluaciones sobre el sector o temática similar		
Estudios sobre el sector, territorio o colectivo de intervención		

Fuente: Elaboración propia

En la **Figura 19** se presenta un modelo para esta matriz y algunos ejemplos que pueden serle de utilidad para documentar la evaluación de una intervención de desarrollo.

Este proceso le servirá para conocer mejor y con más profundidad la intervención cuya evaluación está gestionando y disponer de una “fotografía” o descripción del objeto de la evaluación a realizar y de los elementos que delimitan su alcance.

Es recomendable que se trate de una sucinta descripción del conjunto de la intervención en la que incluya: el marco de planificación superior en el que se encuadra (DES, DEP, PACI, etc.), una breve referencia al contexto social, político y económico en el que se desarrolla la intervención, la fecha de inicio y finalización, el presupuesto global, y un esquema de la lógica de planificación interna de la intervención (objetivos, actividades, resultados y fases).

Esta información le servirá para redactar los TdR en los que debe incorporar una breve historia de la intervención a evaluar y sus antecedentes.

2.6 Análisis de evaluabilidad ¿es posible realizar la evaluación?

Una vez que ha identificado las necesidades de información y definido los objetivos de la evaluación, debe plantearse hasta qué punto es evaluable el objeto de la evaluación. Para saberlo deberá analizar los factores que, como se explicó en la primera Parte de este Manual, pueden convertirse en catalizadores de la evaluación, neutralizando o dinamizando el proceso: la calidad de la planificación, la existencia y disponibilidad de información y la implicación de los actores y el contexto sociopolítico.

Dependiendo de la intervención que vaya a evaluar, el análisis de evaluabilidad puede ser más o menos complejo, por lo que una primera valoración de estos factores le ayudará a decidir si lo puede llevar a cabo de manera interna o si requerirá la contratación de un dictamen experto. Lógicamente, la disponibilidad de tiempo y recursos también determinarán la profundidad del análisis de evaluabilidad que podrá realizar.

En la **Figura 20** se proponen los elementos que debe revisar.

Figura 20. Elementos que condicionan la evaluabilidad

Análisis de evaluabilidad		
Calidad de la planificación: diagnóstico, objetivos y estrategias	Existencia y disponibilidad de información	Implicación de actores y contexto sociopolítico
Relevancia del diagnóstico: valoración de la definición de los problemas y su articulación	Disponibilidad de información	Implicación y actitud de los actores ante la evaluación
Definición de los objetivos	Existencia de un sistema de seguimiento	Dotación de recursos para la evaluación (humanos, financieros y de tiempo)
Coherencia interna de la estrategia propuesta	Definición de indicadores	Contexto sociopolítico

Fuente: Adaptado de IDR (2000).



El análisis de evaluabilidad se inicia con una valoración del diagnóstico realizado. Además, se debe constatar la existencia de objetivos claramente definidos y medibles, analizar su correspondencia con los problemas detectados y examinar la lógica del modelo de intervención diseñado. Para valorar estos elementos puede tomar como referencia la propuesta de criterios que aparece en la **Figura 21**.

Figura 21. Criterios para valorar la calidad de la planificación en el análisis de evaluabilidad

Calidad de la planificación	Valoración		
	Sí	No	Mejorable
Definición de Problemas			
¿Son explícitos, claros, rigurosos y medibles?			
¿Se ha delimitado a quiénes afectan (población objetivo)?			
¿Son las relaciones causa-efecto lógicas?			
Definición de objetivos			
¿Están claramente formulados los objetivos?			
¿Están cuantificados o son medibles?			
¿Responden los objetivos a las necesidades y problemas detectados?			
Coherencia interna de la estrategia			
¿Son las relaciones fines-medios lógicas?			
¿En qué medida contribuye cada nivel de objetivos a la consecución de los del nivel superior?			
¿Se corresponden las cadenas fines-medios con las de causa-efecto?			

En segundo lugar, se debe analizar la adecuación de los sistemas de seguimiento diseñados para recopilar la información relacionada con la aplicación de las intervenciones, prestando especial atención a la asignación de responsabilidades para la recogida de la información, al sistema propuesto para su sistematización y a los indicadores definidos. Alguna de las variables para valorar estos aspectos se exponen en la **Figura 22**.

Figura 22. Criterios para valorar la calidad de la información

Existencia y disponibilidad de información	Valoración		
	Sí	No	Mejorable
Disponibilidad de información			
¿Se ha generado información suficiente sobre la intervención y su contexto para la evaluación?			
¿Está localizada y es fácilmente accesible?			
¿Su recopilación es costosa en tiempo y dinero?			
Sistema de seguimiento e indicadores			
¿Se han previsto mecanismos para recopilarla y sistematizarla? (sistema de seguimiento)			
¿Se ha establecido la periodicidad de la recopilación de información?			
¿Se ha determinado quiénes son los responsables de recopilar la información?			
¿Se han definido indicadores relativos a los principales ámbitos de la intervención?			
¿Son relevantes, útiles, fiables, accesibles, fáciles de interpretar y comparables?			
¿Se han definido indicadores de línea de base?			
¿Se han especificado las fuentes de información?			

Finalmente, debe conocerse el grado de aceptación de la evaluación por los principales actores, su actitud hacia la misma y potencial implicación en el proceso, considerando las limitaciones que la dotación de recursos o el contexto socio-político e institucional pueda imponer. Para ello puede utilizar las cuestiones que se presentan en la **Figura 23**.



Figura 23. Criterios para valorar la implicación potencial de los actores y el contexto sociopolítico

Implicación de actores y contexto sociopolítico	Valoración		
	Sí	No	Mejorable
Implicación de los actores			
¿Perciben los actores la utilidad de la evaluación?			
¿Existe una actitud favorable hacia la evaluación en los técnicos y contrapartes locales?			
¿Es fluida la comunicación entre los principales actores de la intervención?			
Dotación de recursos			
¿Es el presupuesto disponible un factor que puede limitar la evaluación?			
¿Es el tiempo disponible un factor que puede limitar la evaluación?			
¿Se dispone de los medios técnicos adecuados?			
Contexto sociopolítico			
¿Existe una cultura de evaluación?			
¿La situación socio-política en la contraparte local puede condicionar la evaluación?			
¿Existen grupos de presión que puedan interferir en la independencia de la evaluación?			

No debe obviar que la evaluación se desenvuelve en un contexto político que influye desde que se genera la motivación para evaluar hasta que se comunican sus resultados y se incorporan las recomendaciones.

En la práctica...

Siempre que se considere necesario y disponga de los recursos para ello, puede realizar el análisis de evaluabilidad antes de seguir con el proceso de evaluación de la intervención, contratando para ello la asistencia de un equipo externo.

Una solución intermedia es incluir el análisis de evaluabilidad en los TdR para que se encargue de realizarla el equipo que se hará cargo de desarrollar el estudio de evaluación

En el ámbito de la cooperación al desarrollo este aspecto cobra especial trascendencia ya que pueden entrar en juego entornos sociopolíticos complejos, cambiantes y potencialmente inestables.

Como apoyo para el análisis, en la **Figura 24** se presenta una caracterización de intervenciones con alto y bajo potencial de evaluabilidad en función, principalmente, de la calidad de su planificación.

Figura 24. Evaluabilidad y calidad de la planificación de la intervención a evaluar

Intervenciones con alto potencial de evaluabilidad	Intervenciones con bajo potencial de evaluabilidad
■ Diseñados según un modelo teórico de planificación (p.e. Enfoque del Marco Lógico)	■ Que no responden a ningún modelo de planificación
■ Con objetivos claros y específicos	■ Con objetivos ambiguos y generales
■ Con un plan de ejecución detallado	■ Que no cuentan con un plan de ejecución detallado
■ En los que se define la población objetivo	■ En las que no se define la población objetivo
■ Que cuentan con un sistema de gestión e información operativo	■ Que no cuentan con un sistema de gestión e información adecuado
■ Que tienen una única fuente financiera	■ Que tienen más de una fuente financiera

Fuente: Adaptado de IDR (2000).

Al finalizar la etapa, debe haber delimitado:

- El objeto de su evaluación, es decir, la intervención o grupo de intervenciones que pretende evaluar.
- Un listado de los actores implicados en la intervención y sus principales expectativas y posibilidades de participación en el proceso evaluativo.
- Un Comité de Seguimiento u otro tipo de estructura de apoyo que facilite y dinamice la participación de los actores en el proceso de evaluación.
- Los objetivos de evaluación, definidos de acuerdo con las necesidades informativas de los agentes implicados en la intervención a evaluar.
- El alcance de su evaluación, entendida como las dimensiones del objeto que van a ser evaluadas: institucional, sectorial, geográfica, temporal y población beneficiaria.
- Si el objeto de su evaluación es evaluable y, en cualquier caso, cómo preparar a la intervención para ser evaluada.



Etapa 3. Definir las preguntas de evaluación: ¿Qué desea saber de su intervención?

Hasta este momento, ha establecido el objeto de la evaluación que va a llevar a cabo y, tras un proceso de consultas con los principales actores involucrados en la intervención, ha trasladado sus intereses a la definición de los objetivos de la misma y ha delimitado su alcance. Ahora deberá transformar estos objetivos en las cuestiones a las que los evaluadores deberán dar respuesta.

Debe ser muy cuidadoso al plantear las cuestiones a las que quiere que responda su evaluación puesto que, si bien en principio no necesita plantear más cuestiones que las necesarias para responder a los objetivos que ha definido, no olvide que si limita demasiado las preguntas de su evaluación le costará atender a las necesidades informativas de todos los actores. Tenga en cuenta que difícilmente se obtendrán respuestas para cuestiones que no hayan sido inicialmente formuladas de forma expresa.

Los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y viabilidad, le proporcionarán un buen punto de partida para definir las cuestiones de evaluación. Estos criterios, recomendados por el CAD y adoptados por la mayoría de los actores del sistema internacional de ayuda, son parámetros que permiten enjuiciar los éxitos o fracasos de la intervención. Agrupándolas según estos criterios, le resultará más sencillo transformar los objetivos de la evaluación en cuestiones a las que los evaluadores deberán responder. A continuación se presentan estos criterios (MAE; 45 a 54).

■ Pertinencia

La evaluación de la pertinencia consiste en valorar la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza. Con su análisis

se estudia la calidad del diagnóstico que sustenta la intervención, juzgando su correspondencia con las necesidades observadas en la población beneficiaria.

■ Eficiencia

El análisis de la eficiencia de los proyectos y acciones de cooperación al desarrollo hace referencia al estudio y valoración de los resultados alcanzados en comparación con los recursos empleados.

■ Eficacia

La evaluación de la eficacia de la ayuda al desarrollo trata de medir y valorar el grado de consecución de los objetivos inicialmente previstos, es decir, persigue juzgar la intervención en función de su orientación a resultados.

■ Impacto

La evaluación del impacto trata de identificar los efectos generados por la intervención, positivos o negativos, esperados o no, directos e indirectos, colaterales e inducidos. El análisis de los impactos se centra en la determinación de los efectos netos atribuibles a la actuación.

■ Viabilidad

El enjuiciamiento de la viabilidad se centra en la valoración de la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados con la intervención una vez retirada la ayuda. En el ámbito de la cooperación este concepto está muy ligado a la potenciación de los factores clave

de desarrollo, a la apropiación del proceso por parte de los receptores de la ayuda y se puede decir que está directamente relacionada con evaluaciones favorables de los anteriores criterios.

Aunque a partir de estos cinco criterios seguramente se puedan cubrir la mayor parte de las necesidades de información de todos los actores, es posible que, en un determinado contexto evaluativo, necesite recurrir a criterios complementarios para incluir en su evaluación. Entre ellos los más importantes son¹⁶:

■ Coherencia

Se realiza a dos niveles. Uno interno, que valora la articulación de los objetivos de la intervención con los instrumentos propuestos para lograrlos y su adecuación a los problemas. Otro externo, que analiza la compatibilidad de la intervención con otras estrategias y programas con los que pueda tener sinergias o complementariedad.

■ Apropiación

Valora hasta qué punto las instituciones de los países socios ejercen un liderazgo efectivo sobre sus políticas y estrategias de desarrollo, lo que implica la coordinación de las actuaciones de los donantes.

■ Alineamiento

Su análisis debe reflejar el compromiso de los donantes para prestar su ayuda teniendo en cuenta y participando en las estrategias de desarrollo, los sistemas de gestión y los procedimientos establecidos en los países receptores.

■ Armonización

Valora la coordinación entre los donantes internacionales para evitar la dispersión de sus actuaciones, aprovechar las ventajas comparativas de cada uno y

construir un programa de ayuda más estable y predecible para el país socio, armonizando y simplificando los procedimientos allá donde fuera posible.

■ Participación

El análisis de la participación se centra en la determinación de los agentes que han sido implicados en las diferentes etapas de la planificación y la evaluación, valorando su incidencia en la toma de decisiones.

■ Cobertura

La evaluación de la cobertura se centra en el análisis de los colectivos beneficiarios y en la valoración de su adecuación a los destinatarios, indagando en los factores causales de los posibles sesgos hacia determinados colectivos o en las barreras de acceso.

Tenga en cuenta que todos los criterios no son aplicables a todas las evaluaciones, sino que se trata de categorías generales de análisis con las que podrá estructurar sus cuestiones de evaluación y cuya definición podrá adquirir connotaciones específicas según cada intervención y evaluación a realizar.

La ventaja de disponer de un conjunto de criterios preestablecidos para agrupar las cuestiones es que facilita la transferencia, comparación y agregación de los resultados de las distintas evaluaciones, mejorando la operatividad global del sistema de seguimiento y evaluación de la Cooperación Española. Sin embargo recuerde que, para el caso de que las preguntas de su evaluación no se adapten completamente a los criterios propuestos, se debe tener abierta la posibilidad de incorporar otros nuevos para su evaluación.

En la **Figura 25** se presentan, a modo de orientación, las cuestiones más usuales que suelen plantearse en una evaluación y su correspondencia con cada uno de los criterios:

16. Herramienta para elaboración de estrategias geográficas, DGPOLDE. Guía de evaluación de políticas públicas, IDR



Figura 25. Criterios y cuestiones de evaluación

PERTINENCIA: Preguntas referidas a la adecuación de la intervención al contexto.

- ¿Se corresponde la intervención con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria?
- ¿Han cambiado las prioridades de los beneficiarios desde la definición de la intervención? En caso afirmativo ¿se ha adaptado la intervención a dichos cambios?
- ¿Han cambiado las prioridades de desarrollo del país receptor o del área de influencia?
- ¿Han cambiado las prioridades de la Cooperación Española para el desarrollo?

EFICIENCIA: Preguntas referidas a la asignación óptima de los recursos del proyecto.

- ¿Se han respetado los presupuestos establecidos inicialmente en el documento?
- ¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos?
- ¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos en los resultados?
- ¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención?

EFICACIA: Preguntas referidas al grado de consecución de los objetivos.

- ¿Se han alcanzado todos los resultados previstos de la intervención?
- ¿Se ha alcanzado el objetivo específico de la intervención?
- ¿Se han logrado otros efectos no previstos?
- ¿Han encontrado dificultades los destinatarios para acceder a las actividades de la intervención?

IMPACTO: Preguntas referidas a los efectos globales de la intervención.

- ¿Ha contribuido la intervención a alcanzar el objetivo global propuesto?
- ¿Se ha logrado un impacto positivo sobre los beneficiarios directos considerados?
- ¿Se han producido impactos positivos no previstos sobre los beneficiarios?
- ¿Se han producido impactos negativos no previstos sobre los beneficiarios?
- ¿Se han realizado actividades dirigidas a la sensibilización sobre el objeto de intervención en España y en el país receptor?

VIABILIDAD: Preguntas referidas a la sostenibilidad futura de la intervención.

- ¿Se mantienen los beneficios de la intervención una vez retirada la ayuda externa?
- ¿Se siguen generando los recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades?
- ¿Se ha influido positivamente sobre la capacidad institucional?
- ¿Cómo se han contemplado las prioridades horizontales?
- ¿Se ha beneficiado a los colectivos más vulnerables?
- ¿Se ha actuado sobre la desigualdad de género?
- ¿Se ha promovido un progreso tecnológicamente apropiado?
- ¿Se ha velado por la protección del medio ambiente?

COHERENCIA: Preguntas referidas a la idoneidad de la estructura interna de la intervención y a su complementariedad con otras intervenciones

- ¿Se corresponden los problemas identificados con los objetivos propuestos?
- ¿Se ha definido correctamente la estructura de objetivos, resultados y actividades de la intervención?
- ¿Son adecuadas las actividades programadas para lograr los objetivos de la intervención?
- ¿Complementa la intervención a otras estrategias o programas aplicados en el mismo territorio, sector o población objetivo por la acción exterior del Estado español, la Cooperación Española, otros donantes y el país socio?
- ¿Se aprovechan las posibles sinergias que se puedan establecer entre estos programas y la intervención?

APROPIACIÓN: Preguntas referidas al liderazgo de los socios locales.

- ¿En qué medida han participado las instituciones locales en el diseño de la intervención?
- ¿En qué medida participan las instituciones locales en la aplicación y gestión de la intervención?
- ¿En qué medida participan las instituciones locales en el seguimiento de la intervención?
- ¿En qué medida participan las instituciones locales en la evaluación de la intervención?
- ¿En qué medida han participado los beneficiarios en todo el proceso?

ALINEAMIENTO: Preguntas referidas a la asimilación de estrategias y procedimientos locales.

- ¿Se adaptan los procedimientos presupuestarios y administrativos de la intervención a los de las instituciones locales?
- ¿Se han tenido en cuenta las estrategias y programas de desarrollo del país socio?
- ¿La intervención incluye medidas específicas para fortalecer las capacidades de las instituciones locales? ¿Se ha logrado?
- ¿En qué medida las entidades ejecutora y donante de la intervención han sido transparentes con las instituciones y los socios locales?



ARMONIZACIÓN: Preguntas referidas a la coordinación entre actores donantes.

- ¿Existen otras entidades gestoras y organismos donantes que operen en el mismo territorio, sector o población objetivo?
- ¿Se han establecido mecanismos de coordinación con estas entidades?, ¿de qué tipo?, ¿a qué ámbitos alcanzan?
- ¿Qué resultados ha tenido esta coordinación?

PARTICIPACIÓN: Preguntas referidas al papel asignado a los beneficiarios.

- ¿Se ha delimitado claramente quiénes van a participar en el proyecto, y cómo?
- ¿Qué actores han participado en cada fase de la intervención?, ¿en qué medida?
- ¿Han sido eficaces los canales de participación establecidos?
- ¿La intervención incluye medidas específicas orientadas al empoderamiento de las personas beneficiarias y las organizaciones locales?
- ¿Se ha logrado este empoderamiento?

COBERTURA: Preguntas referidas a los colectivos atendidos.

- ¿Las actuaciones desarrolladas en la intervención han alcanzado a todos los colectivos destinatarios?
- ¿Se han establecido mecanismos para facilitar a los beneficiarios el acceso a los servicios de la intervención?
- ¿Son diferentes los colectivos atendidos respecto a los identificados durante el diseño de la intervención?

ASPECTOS METODOLÓGICOS: Otras preguntas relacionadas con la intervención.

- ¿Ha sido correcta la formulación de la intervención según el EML?
- ¿Ha sido útil el sistema de indicadores predefinido?
- ¿Han sido bien identificadas las fuentes de verificación?
- ¿Han sido apropiados los métodos de recopilación y análisis de los datos?
- ¿Han sido útiles las conclusiones de los trabajos de evaluación previa?
- ¿Han sido correctamente identificados los factores externos?
- ¿Han evolucionado dichos factores conforme a lo previsto?
- ¿Se ha producido información suficiente para la evaluación?

Fuente: Adaptado de “Tabla de valoración del desempeño de la intervención”, Metodología de Evaluación de la Cooperación Española (1998), pág. 253 a 256, MAE (1998) y Manual de evaluación de proyectos de Cruz Roja Española (2000).

Cuando tenga el listado de todas las cuestiones que reflejan sus intereses y los del resto de actores implicados, y una vez clasificadas por criterios, deberá priorizar aquellas que se abordarán en la evaluación, siendo importante que realice esta selección a través de un proceso de negociación en el Comité de Seguimiento o en la estructura de participación que haya puesto en marcha. Para priorizar las cuestiones de evaluación deberá tener en cuenta la incertidumbre que exista

acerca de su respuesta, su influencia en el proceso de toma de decisiones, el coste de su investigación y la información disponible al respecto, entre otras variables (Cronbach en Stufflebeam y Shinkfield, 1987: 155).

En la **Figura 26** se propone una matriz con algunos de los criterios que le pueden ayudar a priorizar las cuestiones de evaluación.

Figura 26. Matriz de priorización de cuestiones de evaluación

Cuestiones de evaluación	Criterios para priorizar las cuestiones de evaluación			
	Grado de incertidumbre	Influencia	Recursos necesarios	Información disponible
Cuestión 1	Alto/Medio/Bajo	Alta/Media/Baja	Altos/Medios/Bajos	Alta/Media/Baja
Cuestión 2	Alto/Medio/Bajo	Alta/Media/Baja	Altos/Medios/Bajos	Alta/Media/Baja
Cuestión n	Alto/Medio/Bajo	Alta/Media/Baja	Altos/Medios/Bajos	Alta/Media/Baja

Fuente: Cronbach en Stufflebeam y Shinkfield, 1987: 155

Si ya ha tenido alguna experiencia en la gestión de evaluaciones, es posible que algunas de estas cuestiones las pueda definir de antemano, sobre la base de la experiencia acumulada, que hace que se puedan reconocer los intereses más adecuados o recurrentes para cada contexto evaluativo: por ejemplo el momento en que se vaya a realizar la evaluación, el tipo de intervención o los grupos de actores involucrados.



En la práctica...

- Para recoger las demandas de información de los actores y determinar los objetivos y las preguntas de la evaluación, puede organizar un **taller** en el que cada actor tenga la posibilidad de expresar sus intereses con libertad. La utilización de técnicas de participación (lluvia de ideas, tarjetas, etc.) le será de gran utilidad.
- También puede remitir a los actores clave que ha identificado en su evaluación una **ficha** en la que les solicite sus motivaciones y necesidades informativas, especialmente útil si no puede acceder a los actores locales mediante visitas previas a terreno

FICHA DE MOTIVACIONES Y NECESIDADES INFORMATIVAS DE LA EVALUACIÓN

“El proceso de la evaluación comienza con alguien que se hace preguntas que necesitan respuestas. Esta necesidad está determinada por la manera en que la persona que demanda la evaluación [*motivadores*] percibe la realidad y por sus intereses en hacer un buen trabajo para la organización. Uno de los criterios que determinan una buena evaluación es entonces si el *usuario* obtiene la información que le permitirá tomar una decisión correcta”. Carlsson, J; Köhlin, G; y Ekbohm, A, 1994, en MAE (1998:95).

Les invitamos a participar para planear la evaluación del proyecto _____

Rellenen por favor esta breve ficha y devuélvanla antes del xx de xx. Les sugerimos que cuenten para ello con todas las personas que estén legitimadas a participar en esta consulta al estar afectadas de alguna manera por la evaluación o tener la intención, más adelante, de implicarlas en la devolución de resultados y en la aplicación y uso de las recomendaciones finales.

Cualquier consulta o duda puede dirigirla a xx. Muchas gracias por su colaboración.

A. Resumen de la lógica de intervención del proyecto:

Título del Proyecto; Programa / Servicio del que forma parte; Objetivo a lograr; Indicadores previstos para la valoración del alcance de dicho Objetivo; Resultados o logros intermedios necesarios para alcanzar el Objetivo.

B. Motivaciones y necesidades informativas de la evaluación:

¿Qué interés o necesidades de información cree que le podría aportar la evaluación? ¿Cuáles serían esos intereses, preocupaciones o preguntas que plantearía sobre el proyecto para tratar de ser respondidas con la evaluación? Indique al menos 1, y colóquelas por orden de importancia.

FICHA DE MOTIVACIONES Y NECESIDADES INFORMATIVAS DE LA EVALUACIÓN (cont.)**C. Enfoque general de la evaluación y la forma de llevarla a la práctica:**

¿Tienen sugerencias sobre cómo deberíamos considerar este proceso de evaluación? Por ejemplo, con quién realizarla, quién/es deben supervisarla o participar en ella, enfoque más adecuado, etc.

D. Consultas y contactos para el seguimiento del proceso:

¿Quién y qué departamentos han participado y deliberado en la elaboración de esta ficha? ¿Quién y qué departamentos fueron, al menos, consultados?

¿Quién ha sido la persona y departamento que ha redactado y contesta a esta ficha? ¿Quién será la persona de contacto para tratar con nosotros los temas futuros relativos a la evaluación de los proyectos?

Fuente: Touza, I. (2006). Procedimiento de Evaluación de Entreculturas.

Finalmente, tenga en cuenta que, aunque se recomienda definir de forma expresa y concisa las cuestiones de evaluación, es frecuente que en el momento de su encargo no las tenga totalmente identificadas. En este caso deberá instar al equipo evaluador a que contribuya a detectar, explicitar y priorizar aquellas que mayor interés despiertan entre los agentes implicados.

Al finalizar la etapa, debe haber delimitado:

- Las cuestiones a las que deberá responder la evaluación, definidas tras un proceso de consulta con los principales actores relacionados con la intervención y una selección y priorización de las mismas.
- Una matriz en la que se clasifiquen estas cuestiones en función de los criterios de evaluación.



Etapa 4. Elección del tipo de evaluación que va a poner en marcha y presupuesto

Durante esta primera Fase de diseño también debe elegir el tipo de evaluación que va a poner en marcha y estimar el presupuesto que destinará a la misma, así como los plazos que regirán el proceso evaluativo. En este epígrafe se ofrecen algunas indicaciones para que tome las decisiones más adecuadas.

4.1 Elección del tipo de evaluación

Como se presentó en la Parte I del Manual, en la Cooperación Española puede ponerse en marcha una variada tipología de evaluaciones que le ofrecen diferentes posibilidades para enjuiciar una intervención. Para elegir el tipo de evaluación que mejor se ajusta a sus necesidades, deberá considerar la situación de su contexto evaluativo teniendo en cuenta cada uno de los criterios de clasificación.

En algunos casos la alternativa a elegir estará muy clara (por ejemplo, la elección entre una evaluación *ex ante*, *intermedia* o *ex post*, dependerá del momento en que

se encuentre el objeto evaluado) o vendrá predeterminada por alguna normativa o por los mismos promotores de la evaluación (por ejemplo, las evaluaciones que la AECE requiere a las ONGD para sus proyectos cofinanciados deben ser externas).

En otros casos, especialmente cuando decida el tipo de evaluación según su contenido, la elección requerirá de una reflexión más profunda. Las cuestiones de evaluación que acaba de priorizar en la etapa anterior son un buen punto de referencia para determinar, en este caso, el tipo de evaluación que debe realizar, ya que deberá optar por el modelo de evaluación que mejor pueda responderlas.

Para orientarle, en la **Figura 27** se presentan de forma resumida los principales elementos que tendrá que considerar para decidir que tipo de evaluación poner en marcha en función de cada uno de los parámetros de clasificación.

Figura 27. Elementos a valorar para seleccionar cada tipo de evaluación

Según el contenido de la evaluación:	
De diseño De proceso o gestión De resultados De impactos	El enfoque integral que se recomienda adoptar en las evaluaciones sugiere abordar cuestiones referidas al diseño, al proceso y a los resultados, aunque la primacía de una tipología u otra será consecuencia de las preguntas de evaluación priorizadas.
Metaevaluación	Este tipo de evaluación suele precisar de experiencias previas de evaluación por parte de su entidad. Su aplicación puede permitir conocer las estrategias evaluativas que se están aplicando y mejorar la calidad de las evaluaciones, por lo que resulta útil para consolidar una política de evaluación cuando la evaluación es una cultura incipiente.

Según el agente que promueve la evaluación:	
Individual Conjunta	<p>Le resultará más sencillo poner en marcha una evaluación conjunta cuando se den las siguientes circunstancias:</p> <ul style="list-style-type: none"> Interés compartido por el objeto de evaluación. Existencia de partenariados de actores o donantes en la intervención a evaluar. Coincidencia de territorio, colectivo o sector de incidencia con otras intervenciones. Necesidad de generar una masa crítica suficiente y pertinente de intervenciones. Propósito de mejorar la armonización y el alineamiento de su programa de trabajo.
Según quien realiza la evaluación:	
Interna (autoevaluación) Externa Mixta (interna asistida)	<p>La evaluación interna se recomienda en la medida en que confluyan las siguientes situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Evidencias sobre la necesidad de contar con equipos internos. Propósito de aprendizaje o de rendición de cuentas. Formación y experiencia previas en evaluación. Disponibilidad de tiempo para la evaluación del personal de la organización. <p>Si opta por una evaluación externa, deberá considerar primero la posibilidad de realizar una evaluación de calidad en tiempo y coste oportunos.</p>
Según el momento en que se realiza la evaluación:	
Ex ante Intermedia Ex post	<p>Esta tipología, que queda determinada por el momento en el que se encuentre el objeto de evaluación, puede estar condicionada por algún requerimiento normativo.</p>
Análisis de evaluabilidad	<p>Dado que uno de los objetivos de este análisis es mejorar la evaluabilidad del objeto seleccionado, se hace especialmente recomendable cuando existan dudas sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cantidad y calidad de la información disponible. Calidad de la planificación. Colaboración de los actores implicados.
Según la temática y objeto de la evaluación:	
De estrategias De instrumentos operativos	<p>Esta tipología queda determinada por el objeto de evaluación seleccionado (Etapa 2). Si ha considerado un Plan de Evaluaciones dependerá de los criterios que haya establecido para seleccionar las intervenciones a evaluar.</p>

Fuente: Elaboración propia



Dentro de cada una de las cinco variables clasificatorias empleadas, debe seleccionar la opción que mejor se ajuste a su intervención y al contexto evaluativo en el que se desenvuelve, mediante la valoración de los elementos que se presentan en la columna de la derecha y teniendo en cuenta las consideraciones al respecto que se realizaron en la primera Parte del Manual. Recuerde que la clasificación no es excluyente y puede, por ejemplo, solicitar una evaluación individual y mixta, en un momento intermedio del desarrollo de la intervención, y centrada en el proceso.

4.2 Estimación del presupuesto y plazos de la evaluación

Si va a realizar la evaluación internamente requerirá de un presupuesto estimado de la misma. En el caso de evaluaciones externas, el diseño de su evaluación será más completo si elabora un presupuesto orientativo que sirva de referencia a los evaluadores a la hora de presentar sus propuestas.

Hay tres elementos que justifican la mayor o menor cuantía del desembolso presupuestario que debe asignar a las tareas evaluativas: la naturaleza y alcance del trabajo requerido, las características de la intervención a evaluar y el propósito de la evaluación puesta en marcha.

Tenga en cuenta que una buena evaluación necesita evaluadores cualificados y la aplicación de técnicas adecuadas de recopilación y análisis de la información. En ningún caso las restricciones presupuestarias deben ser un factor que limite la calidad de su evaluación. Si tiene recursos limitados, la mejor alternativa es restringir el alcance de la evaluación.

Lo normal es destinar entre un 1 y un 5% del presupuesto de la intervención a la evaluación, en función de su carácter rutinario o innovador o de su potencial para el aprendizaje.

En general, es conveniente que establezca algunas categorías básicas para que los evaluadores desglosen el presupuesto de sus propuestas. Por ejemplo, el presupuesto asignado a la recopilación de información, al Trabajo de campo o a la redacción y presentación del informe de evaluación. Tenga en cuenta que dos de los epígrafes más importantes del presupuesto de la evaluación son los relacionados con el Trabajo de campo y con los honorarios de los evaluadores (precio/hora).

En la práctica...

Quando estime el presupuesto y plazos del proceso de evaluación deberá hacer un balance de las ventajas que presenta cada una de las decisiones que ha tomado hasta ahora para diseñar su evaluación y reconsiderarlas en relación a su coste. Por ejemplo, comprobará como los procesos participativos, que ofrecen grandes ventajas en términos de calidad y utilidad de la evaluación, requerirán de un esfuerzo importante en tiempo y recursos.

Para establecer *a priori* los plazos de la evaluación deberá realizar una estimación teniendo en cuenta que las Fases I (diseño) y III (comunicación de resultados e incorporación de lecciones) estarán condicionadas en buena medida por los procedimientos administrativos y por los requerimientos de participación de otros actores.

Para estimar los plazos de la Fase II (desarrollo del estudio de evaluación) deberá basarse en experiencias similares previas o consultar a expertos si no las hubiera tenido, pudiendo optar también por dejar esta opción abierta a que los evaluadores presenten sus propuestas.

En cualquier caso, tenga presente que los plazos de la evaluación han de ser coherentes con su finalidad úl-

tima: aportar insumos para el proceso de planificación, por lo que las conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas deben estar disponibles con la suficiente antelación para que le permitan comunicaras y difundirlas entre los actores implicados.

Al finalizar la etapa, debe haber delimitado:

- El tipo de evaluación que va a poner en marcha.
- Un presupuesto estimado de la evaluación.
- Los plazos en los que se va a desarrollar el proceso evaluativo



Etapa 5. ¿Cómo preparar la realización de la evaluación? Redacción de los TdR

Las decisiones que ha tomado en cada una de las etapas anteriores le han proporcionado la información suficiente para diseñar la evaluación que va a realizar. En esta etapa debe recoger esa información en un documento marco de planificación, los Términos de Referencia (TdR)¹⁷, que le servirán como Plan de Trabajo si va a realizar la evaluación de forma interna o, en su caso, para contratar a un equipo externo de evaluadores.

Unos buenos TdR evitan malentendidos y favorecen el trabajo de los evaluadores puesto que, para ellos, son la principal referencia que les indica cómo es la evaluación

que solicita. Dada su importancia, todos los actores implicados en el proceso de evaluación deben estar de acuerdo con los contenidos de los TdR. Por ello, antes de su publicación, deberá trasladarlos al Comité de Seguimiento, o grupo de referencia que haya creado, para que sean revisados, consensuados y aprobados.

La redacción de los TdR consiste básicamente en ordenar y sistematizar la información referida a las decisiones que ha tomado hasta el momento para diseñar su evaluación. En la **Figura 28** se le recuerdan cuáles son estos elementos:

Figura 28. Etapas y resultados del diseño de la evaluación

Etapa	Elementos establecidos
<p>1. Motivación de la evaluación. ¿Por qué y para qué evaluamos?</p>	<p>Motivaciones para evaluar. Propósitos generales de la evaluación.</p>
<p>2. Seleccionar el objeto de la evaluación, definir sus objetivos y analizar la evaluabilidad. ¿Qué va a ser evaluado? ¿Qué actores están implicados en la evaluación? ¿Para qué se evalúa? ¿Es posible realizar la evaluación?</p>	<p>Selección del objeto a evaluar. Identificación de actores implicados. Comité de Seguimiento de la evaluación. Objetivos de la evaluación. Alcance de la evaluación. Evaluabilidad del objeto.</p>
<p>3. Definición de las preguntas de evaluación. ¿Qué se desea saber de su intervención?</p>	<p>Cuestiones de evaluación. Criterios de evaluación.</p>
<p>4. Tipología de evaluación, presupuesto y plazos. ¿Qué tipo de evaluación se pondrá en marcha? ¿Cuál será su presupuesto? ¿En qué plazos se desarrollará?</p>	<p>Tipo de evaluación a realizar. Presupuesto y plazos de la evaluación.</p>

Cuando traslade esta información a los TdR deberá hacerlo de acuerdo a una estructura lógica, clara y precisa, que facilite a los equipos de evaluación la preparación de sus propuestas de trabajo. Tenga en cuenta que no existe un modelo único de TdR sino que, para cada intervención, evaluación a realizar y unidad gestora de la evaluación, se podría elaborar uno diferente.

En la **Figura 29** se presenta una propuesta para estructurar los TdR que le puede orientar en la elaboración del modelo que mejor se ajuste a sus necesidades¹⁸.

Figura 29. Lista de control de contenidos y propuesta de estructuración de los TdR

Estructura de los TdR:	Control de contenidos:
Título	Nombre de la evaluación a realizar: nombre de la intervención a evaluar y tipo de evaluación.
Introducción	Por qué y para qué se evalúa (motivación, objetivos o propósitos generales, usuarios, usos y expectativas de la evaluación, recomendaciones esperadas), breve referencia al objeto de evaluación y tipología de evaluación solicitada.
Antecedentes de la intervención	Marco de planificación en el que se encuadra la intervención, fecha de inicio y finalización, presupuesto y lógica de intervención (objetivos, actividades, resultados y fases), colectivo beneficiario, contrapartes y breve referencia al contexto institucional y socio-económico de la intervención.
Ámbito de la evaluación y actores implicados	Dimensiones de la intervención a evaluar: geográficas, institucionales, temporales, sociales y temáticas o sectoriales. Listado de actores implicados, miembros del Comité de Seguimiento y unidad gestora de la evaluación (estableciendo su participación en el proceso evaluativo). Matriz de documentación: documentos e información disponibles.
Preguntas, criterios y tipo de evaluación	Objetivos específicos de la evaluación (preguntas de evaluación). Criterios de evaluación: definición, priorización y complementariedad. Tipo de evaluación que se solicita.

17. A este documento también se le suele denominar, cuando se decide su contratación externa, pliego de prescripciones técnicas. En el Manual se utilizará el término TdR para denominar genéricamente al documento sobre el que se planifica el estudio de evaluación.

18. En el ANEXO I se presenta, a modo de ejemplo, el modelo de TdR empleado por la DGPOLDE (2006).



Figura 29. Lista de control de contenidos y propuesta de estructuración de los TdR (cont.)

Estructura de los TdR:	Control de contenidos:
Metodología, Plan de Trabajo y estructura del informe	<p>Metodología y técnicas requeridas (de recopilación y análisis de la información y para la presentación y difusión de resultados).</p> <p>Solicitud del Plan de Trabajo: fases, plazos y productos que desea recibir. Se suelen agrupar en Estudio de Gabinete y Trabajo de campo, indicando si se deben programar reuniones de devolución de resultados preliminares, y herramientas requeridas.</p> <p>Estructura orientativa del informe de evaluación, formato, n° de copias, extensión aproximada.</p>
Perfil solicitado del equipo de evaluación	<p>Cualificaciones profesionales, capacitación y experiencia profesional (temática, en evaluación y en cooperación).</p>
Premisas de la evaluación y autoría	<p>Autoría del informe.</p> <p>Comportamiento ético y profesional de los evaluadores: anonimato y confidencialidad; responsabilidad; integridad; independencia; incidencias; convalidación, informes.</p>
Plazo para la realización de la evaluación	<p>Fecha de inicio y finalización. Calendario de entrega de productos.</p> <p>Devolución de resultados.</p>
Presupuesto estimado	<p>Presupuesto disponible para la realización de la evaluación.</p>
Presentación de la propuesta técnica y criterios de baremación	<p>Características, estructura y requisitos que debe cumplir la propuesta técnica.</p> <p>Plazos para su presentación.</p> <p>Criterios de valoración de la propuesta.</p>

Fuente: Adaptado de DGPOLDE.

Buena parte de los contenidos propuestos en la **Figura 29** para los TdR han quedado suficientemente explicados en las etapas anteriores. Sin embargo, conviene tener en cuenta las siguientes matizaciones y aclaraciones complementarias:

- Los **propósitos u objetivos generales** que persigue con la evaluación, indicando, en su caso, el marco regulatorio donde se establezca la necesidad de llevarla a cabo o las motivaciones que le impulsan a poner en marcha el proceso evaluativo. Esta justificación de por qué se evalúa permitirá que los equipos de evaluación contextualicen el proceso y su marco de referencia.
- En la introducción, cuando redacte el apartado correspondiente a los **usos** de la evaluación, conviene que indique quiénes son los principales **usuarios**, señalando su grado de implicación y participación en la evaluación. Si ha constituido un Comité de Seguimiento, es conveniente que lo señale en los TdR. Además, debe describir el papel y funciones que va asumir en el proceso como gestor de la evaluación.
- En los antecedentes de la intervención, debe aparecer una breve **historia de la intervención a evaluar**, indicando su marco legal y nivel de planificación superior en el que se encuadra, la fecha de inicio y finalización, el presupuesto asignado a la intervención y, de manera escueta, la lógica de planificación (objetivos, actividades y resultados esperados, fases previstas y realizadas, fechas de inicio y finalización y presupuesto de cada una, indicando el momento en el que se encuentra la intervención). También debe recoger una breve referencia al contexto socio-económico de la intervención y las características del colectivo beneficiario.
- En el apartado de ámbito de la evaluación, deben establecerse las **dimensiones** geográfica, institucional, temporal, social y temática o sectorial de la intervención que deben afrontarse en la evaluación. En los TdR debe quedar claramente establecida la cobertura del objeto de evaluación a considerar, es decir, debe quedar acotado el alcance de la evaluación tal como se definió en la Etapa 2.
- Además, en el apartado de ámbito de la evaluación, debe aparecer una **relación de los documentos e información disponibles** (matriz de documentación): documentos programáticos, informes disponibles, evaluaciones previas, indicadores sobre la intervención, bases de datos existentes, etc. Este inventario es relevante para que el equipo de evaluación pueda ajustar la metodología y Plan de Trabajo.
- No olvide que en el apartado preguntas, criterios y tipo de evaluación es importante establecer las **cuestiones y preguntas** a las que la evaluación debe dar respuesta, pero que debe limitar su número para focalizar la evaluación en aquellas más relevantes, asegurando así una mayor calidad, tanto en el proceso como en los resultados del trabajo.
- Aunque lo más recomendable es dejar que el equipo de evaluadores tome sus propias decisiones en función de la evaluación solicitada y las incluya en su propuesta, puede proponer en los TdR una **aproximación metodológica** concreta o que se utilicen determinadas técnicas de recogida y análisis de la información (por ejemplo, si desea hacer una encuesta a beneficiarios). En cualquier caso, es recomendable que se asegure de que la metodología aplicada incida en los aspectos de género y permita la participación en la evaluación de los grupos de actores o colectivos beneficiarios subrepresentados o de difícil acceso.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

- Los TdR deben incluir especificaciones sobre la **duración prevista** de la evaluación y sobre los **productos** que espera recibir. Debe solicitar que el equipo de evaluación presente un Plan de Trabajo con un cronograma detallado de las fases sugeridas para el desarrollo del estudio de evaluación y el resto de productos a entregar. Por otra parte, es aconsejable que incluya algunas consideraciones referidas a la entrega del Informe final (estructura de contenidos, formato, número de copias, estilo, soporte gráfico que quiera que se incluya, idioma y extensión aproximada que espera). Además, puede solicitar la entrega de un informe preliminar que pueda ser revisado y complementado por los miembros del Comité de Seguimiento. Finalmente, debe solicitar un plan de devolución, comunicación y difusión de resultados de la evaluación, en el que se especifiquen los medios que se utilizarán para ello (presentaciones multimedia, talleres, seminarios o grupos de trabajo, entre otros).
- Cuando defina el **perfil del equipo evaluador**, tendrá que determinar la experiencia profesional y capacitación que considere necesarios, para lo que será útil solicitar una relación de trabajos anteriores similares. También debe especificar si quiere contar con consultores del país receptor, asegurar un equilibrio de género en la composición del equipo y establecer el idioma de trabajo. Además, debe solicitar que se nombre a una persona que sea la responsable final del trabajo e interlocutor del equipo evaluador. Estas consideraciones son igualmente válidas si se ha propuesto una evaluación interna. Si ha optado por una evaluación mixta, en este apartado debe establecer con claridad cómo se prevé que funcione la estructura del equipo de evaluación interno y externo.
- Cuando establezca las **premisas de la evaluación**, debe quedar claramente establecido de quién/es son los derechos de propiedad y autoría de la evaluación y del informe que se genere. También debe incorporar una referencia a los requerimientos sobre la **independencia y comportamiento ético** de los evaluadores, para que no exista ningún conflicto de interés cuando deban acceder a los actores e informantes clave que necesitarán para llevar a cabo el trabajo de evaluación.
- Si solicita un desglose de las principales partidas del **presupuesto de la evaluación**, podrá valorar por separado las alternativas presentadas para cada una de ellas. A este respecto, será clave la desagregación de la inversión prevista en el Trabajo de campo ya que le dará pistas sobre el potencial de la propuesta para aplicar un enfoque participativo a su evaluación.
- Cuando establezca el **plazo para la recepción de propuestas** debe considerar que el tiempo de que dispondrán los equipos de evaluación es muy importante para que éstos puedan elaborar propuestas de calidad, y está directamente relacionado con la complejidad de la evaluación a realizar.
- Los **parámetros de baremación** de propuestas más comunes son la calidad técnica de la metodología propuesta, la cualificación y experiencia del equipo evaluador, y la propuesta económica solicitada para realizar la evaluación. Estos, y cualquier otro que considere, deben quedar claramente establecidos en los TdR para orientar las propuestas que elaboren los evaluadores y para garantizar la transparencia de todo el proceso evaluativo. Para definirlos puede consultar el epígrafe siguiente, dedicado a presentar la última etapa del diseño de la evaluación, y en el que encontrará algunas pautas referidas a la aplicación de los criterios para seleccionar al equipo evaluador.

- Los **criterios de calidad** con los que se juzgará el trabajo de evaluación (el proceso y los resultados) también deben venir recogidos en los TdR.

Quando haya concluido la redacción de los TdR, deberá asegurarse de que, como mínimo, reflejen el propósito y describan el proceso y productos de la evaluación que ha diseñado. Para apoyar esta revisión, a continuación se presenta una ficha que le ayudará a realizar una comprobación de contenidos de los TdR (**Figura 30**).

Figura 30. Ficha de comprobación de los TdR

	Sí	Mejorable	No
¿Podría cualquiera que lea los TdR identificar el objeto, objetivos, ámbito, alcance, tipo de evaluación, usuarios y forma del/ de los informe/s que solicitan?			
¿Están claramente recogidas las preguntas y criterios de evaluación?			
¿Ha especificado los productos que deben elaborarse y los plazos de entrega?			
¿Quedan bien delimitados los requerimientos mínimos exigidos al equipo de evaluación?			

El documento de TdR debe ser remitido a los miembros del Comité de Seguimiento (o cualquier otra estructura de participación que se haya constituido para la evaluación) para solicitar sus comentarios y garantizar que responden a las necesidades de información identificadas con anterioridad. Una vez consensado, se puede dar por finalizado el documento.

Al finalizar la etapa, debe tener:

- Un documento en el que se especifiquen de forma clara y precisa la naturaleza y contenidos de la evaluación que quiere realizar, validado por los participantes en el proceso de evaluación.
- Si su organización va a realizar la evaluación de forma interna, este documento le servirá como Plan de Trabajo de su evaluación.
- Si va a contratar una evaluación externa o mixta, este documento son los Términos de Referencia que orientarán a los equipos evaluadores para presentar sus propuestas.



Etapa 6. Selección del equipo evaluador

Durante esta última etapa va a seleccionar al equipo más adecuado para realizar el estudio de evaluación que acaba de diseñar. Los pasos que se presentan se ajustan a un modelo de evaluación externo o mixto, es decir, en el que debe contratar a un equipo de evaluadores externo para realizar todo o parte del trabajo. No obstante, si ha decidido realizar una evaluación interna, el contenido de este epígrafe le orientará igualmente para seleccionar a los técnicos que conformarán el equipo de evaluación que constituya dentro de su organización.

Pero además necesitará aplicar correctamente los criterios que le permitirán seleccionar la propuesta más adecuada y que ya definió para elaborar sus TdR. En este epígrafe encontrará algunas pautas que le ayudarán a aplicar estos criterios. Además le proponemos la creación de un Comité de Selección para que se encargue de valorar, conforme a estos criterios, cada una de las propuestas recibidas.

6.1 Comité de Selección

La función del Comité de Selección es la de analizar y valorar las diferentes propuestas que reciba para realizar su evaluación. Para ello deberá aplicar correctamente los criterios de selección definidos y decidir la propuesta que mejor se adecue al proceso de evaluación que ha diseñado.

Para conformar el Comité de Selección puede recurrir a los miembros del Comité de Seguimiento de su evaluación, pero además puede ser especialmente útil la incorporación de expertos independientes en evaluación o de otro grupo de actores que no esté representado en el Comité de Seguimiento. Tenga en cuenta que el proceso de selección que ponga

en marcha debe garantizar la legitimidad y credibilidad del equipo que contrate para realizar la evaluación, y la creación de un Comité de Selección participativo, junto a la transparencia en la definición de los criterios de valoración de las propuestas, son los elementos clave que asegurarán este objetivo.

6.2 Parámetros de baremación de las propuestas

En los TdR se establecen los criterios que debe aplicar para seleccionar la propuesta de evaluación que más se adecua a sus necesidades. A continuación se ofrecen algunas sugerencias para que pueda aplicar correctamente los criterios más comunes: calidad técnica de la metodología propuesta, cualificación y experiencia del equipo de la evaluación, y propuesta económica.

■ Calidad técnica de la metodología propuesta

El examen de la calidad y fiabilidad de las propuestas metodológicas debe ser un elemento central para que tome la decisión sobre el equipo evaluador que va a contratar. Para hacer su valoración debe tener en cuenta la capacidad de cada propuesta para contestar a las preguntas de evaluación planteadas en los Términos de Referencia.

Dada la complejidad que puede revestir la emisión de un juicio de valor sobre la calidad de una propuesta metodológica puede considerar la posibilidad de consultar o incorporar en el Comité de Selección a expertos en la materia.

Cuando valore las técnicas para el trabajo de campo que van a utilizar los evaluadores, debe velar porque

Figura 31. Cuadro de control (tabla de comprobación) sobre la idoneidad de la metodología propuesta y su adecuación al objeto.

	Si	No	Mejorable
¿El equipo evaluador posee, o tiene previsto desarrollar, la capacidad técnica y organizativa para aplicar la metodología propuesta?			
¿Garantizan una respuesta suficiente de las preguntas de la evaluación?			
¿Poseen la capacidad de satisfacer sus expectativas sobre las recomendaciones que espera de la evaluación?			
¿Se dispone del tiempo y la financiación que precisan la metodología y técnicas propuestas? (si se dejó abierto el plazo y presupuesto para la evaluación)			
¿Existen otras alternativas que con menos recursos ofrezcan información en cantidad y calidad similares o superiores?			

la aplicación de técnicas, herramientas e instrumentos minimicen la carga de trabajo que supone la colaboración de los beneficiarios e informantes clave. También es importante que valore la oportunidad temporal con que se aplicarán estos instrumentos en relación con la disponibilidad de las personas, unidades y entidades que deben colaborar.

La tabla de comprobación de la **Figura 31** le ayudará a valorar la calidad técnica de la metodología propuesta por cada equipo evaluador.

■ **Experiencia y cualificación del equipo evaluador**

Cada vez hay más organizaciones que se dedican a la evaluación (entidades consultoras, universidades, centros de investigación o expertos independientes) y optar por una u otra entidad o equipo tendrá implicaciones en términos de los resultados del trabajo. La consideración de los siguientes factores le ayudará a tomar la decisión óptima para su evaluación:

- > **Composición de los equipos.** La composición de los equipos de evaluación de intervenciones de cooperación ha estado tradicionalmente polarizada por la elección de especialistas en políticas de cooperación al desarrollo o especialistas en metodología y técnicas de evaluación. Debe tener presente que, siempre que se posean el suficiente conocimiento y destrezas de evaluación, es muy importante que el equipo evaluador sea capaz de comprender y acercarse a la problemática de la cooperación internacional, y a la específica de su intervención.
- > **Personal local.** Los promotores y gestores de las evaluaciones apuestan cada vez más por la contratación de entidades locales o la integración en los equipos de evaluación de profesionales de los países que reciben la ayuda. Esta tendencia responde a los principios de apropiación, empoderamiento y desarrollo de las capacidades locales promovidas en los foros internacionales de cooperación. En cualquier caso, no cabe duda de que su mayor conocimiento del contexto y los

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

problemas abordados con la intervención, unido a una mejor adaptación y comprensión de la realidad evaluada, otorga a estos profesionales una gran ventaja sobre los evaluadores de los países donantes.

- **La implicación del equipo evaluador** en el trabajo propuesto es un elemento más que le permitirá valorar su idoneidad. Podrá conocerla viendo el número de integrantes, así como el perfil (junior o senior), funciones y dedicación de cada uno de ellos.

■ Propuesta económica

Si bien la consideración de la propuesta económica solicitada por los evaluadores no debe alcanzar la misma importancia que los otros dos criterios, sí toma mayor sentido cuando se hace desde un punto de vista relativo, en comparación con el conjunto de ofertas económicas.

En la práctica...

El CAD de la OCDE hace las siguientes consideraciones respecto a las condiciones que deben reunir los componentes de un equipo evaluador:

- Ser sensibles a las creencias, usos y costumbres locales, prácticas religiosas, roles de género, discapacidad, edad y etnicidad, y deben considerar las implicaciones de estas características durante el desarrollo de la evaluación.
- Garantizar la honestidad e integridad de todo el proceso de evaluación; y tienen la responsabilidad de asegurar que las actividades de evaluación sean independientes, imparciales y exactas.
- Respetar el derecho de las personas a proporcionar información de manera confidencial, protegiendo su anonimato si así viene recogido por ley o así lo solicita el informante.

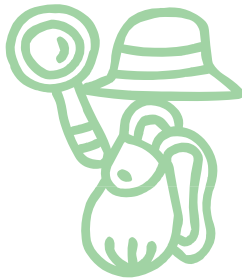
(CAD 2006: 6 y 7)

El Grupo de Evaluación de Naciones Unidas ha incluido en sus estándares de evaluación las competencias que deben tener los evaluadores. Entre ellas:

- Deben demostrar su experiencia y nivel de conocimiento en el diseño y gestión del proceso de evaluación, incluyendo aquellos que involucren a múltiples actores; el diseño y conducción de encuestas; la investigación científica social; y en planificación, seguimiento y gestión de proyectos, programas y/o políticas.

Al finalizar la etapa, debe tener:

- Nombrado un Comité de Selección que se haga cargo de valorar las propuestas de los equipos evaluadores externos.
- Seleccionado al equipo que se encargará de realizar la evaluación.



FASE II: Desarrollando el estudio de evaluación

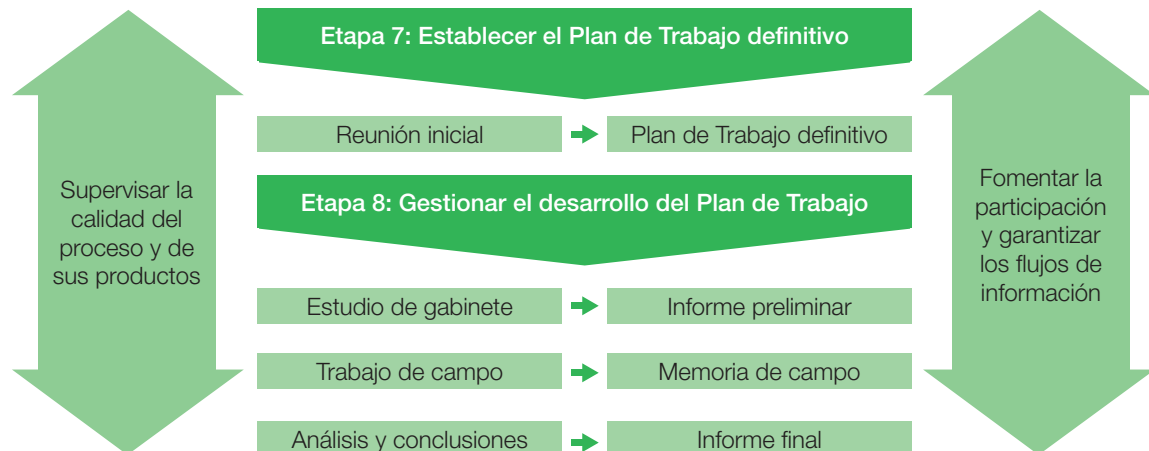
Una vez concluida la Fase I, ya tiene decidido y planificado el proceso de evaluación que va realizar y, después de la Etapa anterior, seleccionado al equipo y la propuesta más adecuados para la evaluación que ha diseñado. Ahora puede poner en marcha esta Fase II, en la que debe coordinar con el equipo evaluador el desarrollo del estudio de evaluación.

Las tareas que debe realizar como gestor de la evaluación se pueden dividir en dos etapas: establecer el Plan de Trabajo definitivo y supervisar su puesta en práctica. Pero además, deberá tener presente en todo momento su responsabilidad ante dos factores clave que deter-

minarán el éxito o fracaso de la evaluación: asegurar la participación de todos los actores implicados garantizando la fluidez de los mecanismos de comunicación, y supervisar la calidad del trabajo.

En la **Figura 32** se muestra de forma gráfica esta segunda Fase del proceso de evaluación. Como puede observar, se han representado también los distintos pasos que conforman cada Etapa y los productos que serán generados. El fomento de la participación y la supervisión de la calidad se han representado como funciones transversales que debe asumir de forma continua.

Figura 32. Desarrollando el estudio de evaluación



Fuente: Elaboración propia

Fomento de la participación, garantía de los flujos de comunicación y supervisión de la calidad del proceso

Debido a la importancia que tienen para garantizar el éxito de la evaluación, estos dos elementos transversales requerirán de su atención durante todo el desarrollo del estudio de evaluación y le exigirán el desempeño de las siguientes tareas:

Fomentar la participación y garantizar los flujos de comunicación

Durante esta segunda Fase es muy importante que la participación sea efectiva e igualitaria. Tenga en cuenta que es ahora cuando se va a recoger la mayor parte de la información y se elaborarán los principales productos de la evaluación, por lo que todos los actores involucrados en la intervención deben poder opinar y conocer lo que se está haciendo durante el desarrollo de la evaluación, velando en todo caso por la independencia del proceso.

Deberá prestar especial atención a las contrapartes e instituciones locales y al colectivo de beneficiarios y, dentro de este último, a los grupos subrepresentados. Normalmente, estos actores encuentran más dificultades para implicarse y acceder a los resultados de la evaluación pese a que su participación y opiniones son de gran importancia.

En las sucesivas etapas se relacionarán las actuaciones que tendrá que poner en marcha para asegurar la

participación y garantizar los flujos de comunicación, que aparecerán destacadas con el símbolo **(C)**. Algunos ejemplos son los siguientes:

- Informar al Comité de Seguimiento de cualquier hecho relevante que surja durante el desarrollo del estudio de evaluación.
- Trasladar al resto de actores implicados la información que se vaya generando.
- Siempre que sea viable, facilitar la participación a través de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.
- Programar, en la medida de lo posible, reuniones informativas en el área en que se desarrolla la intervención.
- Facilitar la disponibilidad de la información necesaria para realizar la evaluación.
- Poner a disposición del equipo de evaluación toda aquella información relacionada con la gestión directa del proyecto y con su ejecución.
- Asegurar que los evaluadores suministren información suficiente sobre los principales hitos en el proceso de evaluación, como por ejemplo problemas que puedan causar retardos en la realización de lo previsto.
- Coordinar los flujos de información con el Comité de Seguimiento.

Supervisar la calidad del proceso y de sus productos

A partir de las condiciones estipuladas en los TdR y posteriormente acordadas en el Plan de Trabajo definitivo, que se trata a continuación, deberá supervisar de forma continua la calidad del trabajo de los evaluadores, comprobando que el estudio se realiza conforme a lo establecido y que los productos le son entregados en el plazo y formas pactados. Este control de calidad se debe llevar a cabo durante todo el itinerario de la evaluación. En las siguientes Etapas se presentan las actuaciones que debe realizar para verificar la calidad de esta Fase, que se marcarán con el símbolo **(Q)**.

Para poner en marcha este control de calidad deberá verificar:

- Que el trabajo desarrollado por el equipo de evaluación responde efectivamente a las expectativas, necesidades y requerimientos de los agentes clave.
- La calidad de la propuesta metodológica y su adecuación al tipo de evaluación y criterios establecidos en los documentos de referencia (prescripciones técnicas y administrativas, en su caso).
- Que el desarrollo del contrato de consultoría (si se trata de una evaluación externa) se ajusta al calendario, requerimientos de personal y calidad técnica descrita en el documento de prescripciones técnicas y pliegos administrativos si tuviera este carácter o a los términos del contrato en todo caso.
- La exactitud y veracidad de la información, el adecuado acceso a las fuentes de información y documentación relevantes, así como la fiabilidad y pertinencia de los instrumentos y metodologías utilizadas

para su tratamiento y análisis. Para facilitar el control de la calidad y validez de la evaluación puede solicitar al equipo de evaluación las fuentes de información utilizadas, especialmente las primarias, o las herramientas e instrumentos aplicados (cuestionarios o guiones de entrevistas, entre otras). De esta forma podrá contrastar la validez de la información que se ha generado y su capacidad para dar respuestas a las preguntas de la evaluación.

- Que el desempeño de los evaluadores se ajusta a lo establecido y que su interacción con los actores se desarrolla en un clima de trabajo correcto, respetando la cultura, creencias e intereses locales.
- Que los informes y el resto de productos de la evaluación sean rigurosos, claros y de fácil interpretación, evitando juicios de valor en los que no se establezca una relación causal clara y sistemática entre el objeto de análisis, la información recogida, y las conclusiones y recomendaciones.
- La eficacia y fluidez de los mecanismos de comunicación y coordinación de todo el personal implicado (reuniones de trabajo, revisiones y aprobación de los diferentes documentos, así como la disponibilidad de la información necesaria).

En la siguiente Etapa, que da inicio a esta Fase II del ciclo de la evaluación, deberá establecer el Plan de Trabajo definitivo de forma compartida con el equipo evaluador seleccionado.



Etapa 7. Establecer el Plan de Trabajo definitivo

Una vez que conoce las funciones transversales que debe asumir durante toda esta segunda Fase, puede iniciar esta Etapa, cuyo objetivo central es establecer el Plan de Trabajo con el equipo evaluador que ha sido seleccionado.

El primer paso que debe dar es organizar con este equipo una reunión, en la que discutirán las bases del trabajo a realizar a partir del contenido de los TdR y de la propuesta de evaluación seleccionada. El objetivo de la reunión es comparar ambos documentos para alcanzar un marco de entendimiento compartido entre lo que desea saber con la evaluación y lo que se puede alcanzar. El resultado final debe ser un acuerdo mutuo sobre el proceso de evaluación que se va a desarrollar y se recogerá en el Plan de Trabajo definitivo¹⁹. En esta sesión es importante contar con la participación de los miembros del Comité de Seguimiento.

A continuación se proponen algunos de los puntos que deberían ser tratados en esta primera sesión, junto a las pautas que debe seguir para que el Plan de Trabajo que elaboren se ajuste a sus requerimientos.

■ Informar formalmente del inicio de la evaluación

Es el momento de informar al conjunto de actores involucrados en la intervención del inicio del estudio, sentando las bases así para su participación e implicación en el resto del proceso.

■ Revisar modificaciones sustanciales que requieran su inclusión en el Plan de Trabajo

Es posible que desde que diseñó la evaluación y redactó los TdR se hayan producido modificaciones sustanciales que afecten a los requerimientos de su evaluación y que, por lo tanto, deben ser consideradas para elaborar el Plan de Trabajo definitivo. Tenga en cuenta que las variaciones sobre la propuesta del equipo evaluador (basada en los TdR) tendrán que ser negociadas considerando sus posibles repercusiones, tanto en lo que se refiere al contenido de la evaluación (objetivos, criterios, preguntas, metodología) como en términos de recursos humanos, temporales o económicos.

■ Discutir y ajustar la metodología y técnicas propuestas

Tanto si estableció especificaciones sobre la metodología y técnicas a utilizar, como si dejó abierta esta opción a los evaluadores, ahora tiene la oportunidad de discutir con ellos la idoneidad de la alternativa elegida para garantizar una evaluación rigurosa, justa y libre de sesgos, que se ajuste a sus expectativas.

Debe valorar la adecuación de las técnicas de recopilación y análisis de la información para garantizar la exactitud, validez y fiabilidad de los resultados, en función de las preguntas y criterios de evaluación establecidos, y que ahora puede reconsiderar junto con el equipo evaluador, priorizando aquellos más relevantes y descartando los no alcanzables.

Además, es importante que aproveche este momento para llegar a acuerdos sobre su participación directa en las tareas de recopilación y análisis de la información, por ejemplo, presentando al equipo durante las entrevistas, coparticipando en ellas, formando parte de grupos de trabajo, etc.

19. Debe considerar en este momento que para las evaluaciones que cuenten con asistencia técnica externa, aunque administrativamente el marco regulador sean los términos de referencia, la opción que ha seleccionado como válida debería circunscribirse a la propuesta técnica y económica elegida.

■ **Revisar el cronograma de trabajo y el calendario de entregas**

Durante esta primera reunión también debe ajustar el cronograma de trabajo con el equipo evaluador, detallando las etapas en las que desarrollará el estudio de evaluación, su duración estimada y las fechas de entrega de los productos acordados.

Normalmente, los trabajos a realizar harán referencia al análisis de los documentos disponibles sobre la inter-

vención, recopilación de datos, recogida de información en terreno, análisis de la información, redacción de los informes de evaluación y presentación de resultados. En este Manual, siguiendo el procedimiento establecido por la DGPOLDE, se clasifican estos trabajos en tres grupos: estudio de gabinete, trabajo de campo y elaboración del informe de evaluación²⁰.

En la **Figura 33** se propone un ejemplo en el que se han señalado las etapas, tareas y productos más comunes en las que suele desarrollarse el estudio de evaluación.

Figura 33. Propuesta de Cronograma para el Plan de Trabajo

Etapas	Tareas	Plazos	Entregables
Estudio de gabinete	Análisis documental	■ ■ ■	Informe/s preliminar/es
	Diseño de herramientas	■	
	Redacción Informe/s preliminar/es	■	
	Discusión en C. de Seguimiento	■	
	Entrega de Informe preliminar definitivo	■	
Trabajo de campo	Visitas a terreno	■ ■	Memoria de campo
	Entrevistas con actores	■ ■	
	Grupos de discusión	■ ■	
	Redacción Memoria de campo	■	
	Revisión Memoria de campo	■	
Informe de evaluación	Redacción de Informe borrador	■ ■	Informe borrador e Informe final
	Discusión en C. de Seguimiento	■	
	Entrega de Informe final	■ ■	
	Presentación de resultados	■	

Fuente: Elaboración propia

20. Estos grupos o categorías constituyen, en realidad, las tres etapas básicas que el equipo evaluador debe cubrir para desarrollar el estudio de evaluación. No deben confundirse con las etapas en las que este Manual ha organizado las tareas que debe realizar un gestor de evaluaciones de la cooperación española durante todo el proceso evaluativo.



Hay que tener en cuenta durante el diseño y revisión del Plan de Trabajo y el cronograma que la entrega de cada producto conllevará una serie de tareas para las que deberá establecer el tiempo necesario. Entre ellas, merecen especial atención la revisión por parte del gestor o equipo gestor de la evaluación; su remisión a los integrantes del Comité de Seguimiento; la recopilación de aportes que deberá realizar el equipo evaluador y, en su caso, su integración en el documento definitivo.

■ Definir los mecanismos de difusión de resultados

Aunque el procedimiento a seguir para difundir e incorporar los resultados de la evaluación se desarrollará durante la Fase siguiente, es conveniente que aproveche esta primera reunión para acordar con los miembros del equipo de evaluación la forma de hacer llegar a todos los agentes los aprendizajes generados durante el proceso y los mecanismos que se pondrán en marcha para garantizar su retroalimentación hacia los ámbitos de la planificación y gestión. De esta forma, los evaluadores conocerán más detalles sobre la aplicación de su trabajo y podrán ajustarlo mejor a sus necesidades.

■ Establecer los mecanismos de coordinación y comunicación con el equipo evaluador

Por último, no debe olvidar que su relación con los evaluadores tiene que caracterizarse por el respeto y la confianza mutua (UNEG, 2005: 15), y que esto se consigue estableciendo los mecanismos de coordinación y comunicación adecuados. Para ello, debe definir los roles de cada agente en el desarrollo del estudio de evaluación, y determinar los canales de comunicación a utilizar y las personas de contacto para la resolución de posibles eventualidades. Cuando lo haga, tenga presente que durante el desarrollo de la evaluación van a tener que adaptarse y renegociar elementos no previstos en un inicio, por lo que es fundamental que ambos equipos mantengan una actitud abierta y flexible.

El resultado de todos estos acuerdos debe quedar recogido en el Plan de Trabajo definitivo, redactado a partir de la propuesta inicial presentada por el equipo evaluador y elaborado, a su vez, siguiendo los TdR en que se plasmó el diseño de su evaluación. Este documento debe ser trasladado y consensuado en última instancia en el seno del Comité de Seguimiento, razón por la cual es recomendable que sus miembros o una representación de éstos participen en esta reunión inicial con el equipo evaluador.

Al finalizar la etapa, debe verificar que:

Se ha llegado a un acuerdo con el equipo evaluador sobre las condiciones y términos en los que se desarrollará la evaluación. Este acuerdo debe haber quedado plasmado en el Plan de Trabajo definitivo, consensuado entre los miembros del Comité de Seguimiento de la evaluación, y que recoge los siguientes contenidos mínimos:

- Las preguntas y criterios de evaluación.
- La metodología de evaluación y técnicas a aplicar.
- Los productos a entregar.
- El cronograma de trabajo.
- Los canales de comunicación y coordinación con el equipo de evaluación.



Etapa 8. Gestionar el desarrollo del Plan de Trabajo

Durante esta Etapa se pondrá en marcha el Plan de Trabajo para desarrollar el estudio de evaluación, tarea que corresponde básicamente a los evaluadores. Tal y como se indica al inicio de esta Fase, se deberá velar en todo momento por asegurar la participación de todos los actores implicados en la evaluación y la calidad del proceso. Además, como gestor de la evaluación tendrá que jugar un papel fundamental para asegurar que los evaluadores tengan acceso a la información que necesitan para realizar su trabajo.

A continuación, encontrará una descripción de las tareas que debe realizar el equipo de evaluación a lo largo del proceso y algunos consejos orientados a facilitarle el cumplimiento de sus funciones como gestor de la evaluación.

8.1. Estudio de gabinete

El estudio de gabinete consiste en un análisis pormenorizado, por parte del equipo evaluador, de toda la información disponible sobre la intervención con carácter preliminar. A medida que vayan revisando esta documentación, los evaluadores comenzarán a planificar y desarrollar las herramientas y técnicas que utilizarán posteriormente para recoger información adicional sobre el terreno.

Las principales tareas del equipo de evaluación son las siguientes:

Tareas del equipo evaluador

- Examinar la documentación existente sobre la intervención: documentos programáticos, bases de datos, informes de seguimiento, estudios previos, evaluaciones anteriores, etc.
- Formular indicadores para valorar las principales variables y aspectos que definen a cada pregunta de la evaluación.
- Identificar a los informantes clave de la evaluación.
- Determinar la información primaria o documentación que se solicitará a las entidades y actores implicados en la intervención objeto de evaluación.
- Diseñar las herramientas e instrumentos necesarios para facilitar la recopilación sistematizada de la información, su tratamiento y análisis (muestreo, cuestionarios, guiones de entrevistas, selección de los estudios de caso, etc.).
- Presentar solicitudes de apoyo o acompañamiento para determinados hitos del proceso: cartas de presentación, credenciales, etc. Esta información podrá ser remitida desde el órgano gestor de la evaluación para facilitar el acceso al equipo evaluador.



Siempre que lo haya establecido en los TdR o acordado posteriormente en el Plan de Trabajo, el equipo evaluador deberá entregarle un documento, el **Informe preliminar (o intermedio) de evaluación**, en el que se recojan los resultados de este análisis inicial y las herramientas metodológicas e indicadores que va utilizar para recabar y analizar el resto de la información. Este informe tendrá el carácter de borrador hasta que sea presentado, consensuado y aprobado, en su caso, por el Comité de Seguimiento y se hayan realizado los aportes pertinentes y aclaraciones oportunas.

Por su parte, como gestor de la evaluación, tendrá que realizar las siguientes tareas:

TAREAS DE LA UNIDAD GESTORA DE LA EVALUACIÓN

- **(C)** Confirmar que las autoridades del país socio y las entidades correspondientes han sido informadas, a través de los canales adecuados, del inicio y alcance de la evaluación; de los futuros trabajos sobre el terreno del equipo evaluador; de los plazos en los que se desarrollará; y de las fechas en las que deberán presentarse sus resultados finales. (EuropeAid Co-operation Office, “Fase de terreno. Preparación”. http://ec.europa.eu/europeaid/index_es.htm).
- **(C)** Realizar, si se estima necesario, una visita prospectiva por parte del gestor o equipo gestor de la evaluación, con la finalidad de verificar el desarrollo de la futura misión de trabajo de campo de los evaluadores, en la que podrá contactar e informar sobre el terreno del objetivo y alcance de la evaluación, diseñar con carácter preliminar la futura agenda de trabajo, valorar la concurrencia de factores externos que pudieran afectar a su desarrollo, entre otros cometidos. Esta visita se podrá documentar en una guía de orientaciones prácticas al equipo evaluador

para informar de aspectos relevantes a tener en cuenta durante el desarrollo del trabajo de campo.

- **(C)** Facilitar al equipo de evaluación el acceso a la información disponible sobre la intervención a evaluar. Para ello, le resultará útil recurrir a la Matriz de documentación que elaboró para el diseño de la evaluación.
- **(C)** Celebrar una reunión con el equipo evaluador en la que le presentarán el modelo al que debe ajustarse el Informe preliminar que deben entregar al finalizar el trabajo de gabinete.
- **(Q)** Supervisar el Informe preliminar de evaluación, comprobando que contiene, al menos: una relación de informantes clave y el modo en que se articulará su participación o consulta así como los requerimientos de información adicional que el equipo de evaluación precisará a lo largo del estudio de evaluación. Entre estos últimos se pueden encontrar los siguientes: datos de contacto de las entidades y actores implicados, datos básicos de otros proyectos o intervenciones de cooperación ya evaluadas, agenda de entrevistas y reuniones con los informantes clave, entre otros.
- **(Q)** Asegurar la participación de los integrantes del Comité de Seguimiento mediante su convocatoria, previa remisión del borrador de Informe preliminar. La presentación de este borrador, por parte de los evaluadores, facilita la recogida de insumos y la organización del trabajo de campo. Resulta especialmente importante tomar acta del contenido y desarrollo de la reunión, recogiendo los temas debatidos y los acuerdos alcanzados, así como hacer llegar al equipo de evaluación cualquier aporte recibido.

En la práctica...

La falta de tiempo, capacidad o recursos para preparar y diseñar la evaluación hace que algunos de los pasos de la primera Fase del ciclo de la evaluación, como la revisión de la intervención o el análisis de evaluabilidad, se contraten externamente o se incluyan como una etapa inicial del desarrollo del estudio de evaluación. De ser así, el Informe preliminar debería incluir el trabajo desarrollado por los evaluadores en relación con estas cuestiones (SIDA, 2005: 72). En cualquier caso, y aunque sea a través de un examen superficial, es recomendable que estos análisis sean realizados en su debido momento durante la Fase de diseño de la evaluación.

8.2. Trabajo de campo

Durante el desarrollo del trabajo de campo, que puede ser posterior al estudio de gabinete o realizarse paralelamente, el equipo evaluador se desplaza al área de la intervención para recabar información sobre el terreno. Es el momento en el que los evaluadores contactan con los informantes clave y recogen su percepción y valoraciones sobre la intervención de forma directa. Esta información complementa al análisis documental, y servirá de base para el enjuiciamiento y valoración de la intervención. Es importante que, al concluir el trabajo de campo y antes de regresar del terreno, los evaluadores programen una reunión final con los beneficiarios, los socios locales y los representantes de los grupos de informantes clave, para hacerles partícipes y discutir con ellos los primeros resultados y conclusiones extraídas tras su visita.

En este trabajo de campo resulta esencial contemplar actividades participativas con contrapartes, representantes institucionales y colectivos beneficiarios. Tratándose de evaluación de intervenciones de cooperación al desarrollo cuyo objetivo último es impactar en la reducción de la pobreza y el cumplimiento de los ODM, resulta especialmente relevante medir el grado de satisfacción de los beneficiarios a través de técnicas y herramientas participativas.

Las tareas más comunes que suele desarrollar un equipo de evaluación durante el trabajo de campo son las siguientes:

Tareas del equipo evaluador:

- Realizar consultas y entrevistas a informantes clave y, en su caso, encuestas o grupos de discusión.
- Analizar los resultados de la información recabada.
- Devolver el producto de sus reflexiones tras el análisis de la información recopilada a los beneficiarios, los socios locales y los informantes clave.

De nuevo, y si lo indicó así en los TdR o en la posterior reunión de negociación con los evaluadores, éstos deberán redactar y entregarle una **Memoria del Trabajo de campo** que contenga información sobre los objetivos de las visitas, las instituciones y personas contactadas, los principales datos recopilados y una primera valoración de la información recabada.

Por su parte, y como gestor de la evaluación, tendrá que realizar las siguientes tareas:



TAREAS DE LA UNIDAD GESTORA DE LA EVALUACIÓN

- **(C)** Durante los días previos a la llegada del equipo de evaluación, podrá realizar visitas de prospección al área geográfica de la intervención con el objeto de preparar y concretar la agenda de reuniones y entrevistas del equipo de evaluación.
- **(C)** Velar porque estas salidas de prospección no se conviertan en una sobrecarga de trabajo para los agentes del terreno. Por ello, es importante que seleccione las entidades y personas que serán visitadas. Es conveniente no interferir en el desarrollo de las metodologías participativas para no confundir los roles del gestor y el evaluador y facilitar la objetividad de las opiniones vertidas.
- **(C)** Presentar al equipo de evaluación ante los actores implicados en la evaluación, especialmente los integrantes del Comité de Seguimiento y aquellos que vayan a ser consultados durante el proceso. Puede hacerlo personalmente, mediante cartas de presentación, concertando entrevistas u organizando las visitas a terreno.
- **(Q)** Revisar y remitir al Comité de Seguimiento la memoria que le entregará el equipo de evaluación una vez terminado el trabajo de campo.
- **(C)** Requerir y recopilar, en caso necesario, la información que los evaluadores no hayan podido obtener a través del trabajo de campo.
- **(C)** Garantizar que, mientras se desarrolla el trabajo de campo, sean apoyados en su tarea de recopilación de información.

lación de información. Para ello se le recomienda que:

- > Tenga presente que, en ocasiones, será necesaria su interlocución directa con algún actor para que éste facilite a los evaluadores la información que requieran.
- > Compruebe que las técnicas, herramientas e instrumentos que van a utilizar se adaptan a la cultura, costumbres y capacidades de los informantes que van a ser consultados.
- > Valore la oportunidad del momento que los evaluadores tienen previsto recopilar la información en relación con la disponibilidad de los informantes clave.
- > Procure que el trabajo de los evaluadores interfiera lo menos posible en las tareas y actividades de los informantes clave, de forma que la recopilación de información no les exija un gran esfuerzo.
- > Garantice que los evaluadores respetan el derecho de las personas a proporcionar información de manera confidencial.

8.3. Informe de evaluación

El equipo evaluador debe recoger en un informe final de evaluación los hallazgos, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas durante el desarrollo de esta Etapa. En la **Figura 34** se presenta la definición que realiza el CAD de estos cuatro niveles de resultados de la evaluación.

Figura 34. Niveles de resultados de la evaluación

Hallazgos / evidencias	Afirmaciones basadas en hechos registrados sobre la intervención evaluada.
Conclusiones	Factores de éxito y fracaso de la intervención evaluada apoyados en los datos recopilados y en su análisis e interpretación mediante una cadena transparente de enunciados.
Recomendaciones	Propuestas que hayan suscitado las conclusiones de la evaluación con la finalidad de mejorar la calidad de la intervención evaluada mediante la consolidación de sus fortalezas y la reducción de las debilidades.
Lecciones aprendidas	Generalizaciones basadas en la experiencia concreta de evaluación aplicables a situaciones más amplias, destacando puntos fuertes o débiles en la preparación, el diseño y la puesta en práctica que afectan al desempeño, los resultados y el impacto de la intervención, y que identifiquen buenas o malas prácticas.

Fuente: Adaptado de CAD (2002).

Como indican las flechas, cada uno de los niveles de resultados presentados en la **Figura 34** conlleva un grado de reflexión más profundo y basado en el nivel anterior, configurando una secuencia de razonamiento y enjuiciamiento sistemático de la evaluación. Con los resultados de este análisis, e identificando de forma clara y diferenciada los hallazgos, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas, el equipo evaluador debe redactar un **Borrador de Informe final** según las indicaciones de estructura y contenidos que se hayan acordado en los TdR y en el Plan de Trabajo definitivo. A modo de orientación, se le indican a continuación los contenidos mínimos que debe contener un Informe de evaluación:

- **Resumen ejecutivo de la evaluación**, que incorpore la esencia de la información contenida en el informe con énfasis particular en los principales resultados, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.
- **Introducción**, en la que se presente el propósito de la evaluación, las preguntas y los resultados principales.
- **Descripción de la intervención evaluada**, en la que se indiquen sus objetivos y su estructura lógica de planificación, breve historia y antecedentes, organización y gestión, actores implicados y contexto social, económico, político e institucional en el que se desarrolla la intervención.
- **Análisis de la información recopilada**, dando respuesta a las cuestiones y criterios de evaluación establecidos previamente, organizada de acuerdo con el enfoque integral de la evaluación propuesto en este Manual: evaluación de **diseño**, de **procesos**, de **resultados** y de **impactos**.
- **Resultados de la evaluación**, presentando las evidencias reveladas en relación con las preguntas de evaluación enunciadas y las interpretaciones formuladas sobre dicha evidencia.
- **Conclusiones** de la evaluación, en relación con los criterios de evaluación establecidos y estándares de calidad.
- **Las lecciones aprendidas** que se desprendan



de las conclusiones generales, identifiquen buenas prácticas y que puedan ser extrapoladas a otros contextos más amplios, facilitando su lectura en clave de Política de Cooperación.

- **Recomendaciones** derivadas de la evaluación que se orienten a la mejora de la intervención evaluada a través de indicaciones específicas que mejoren el diseño, aplicación, procedimientos de gestión y/o resultados e impactos de las actuaciones.
- **Anexos**, en los que se deben incluir los TdR, el detalle de la metodología propuesta, las herramientas de recopilación de información aplicadas, entre otros elementos que puedan facilitar la comprensión del proceso evaluativo.

La elaboración del borrador, como paso previo a la redacción del Informe final, tiene como objetivo permitir su aportación de insumos y la de los integrantes del Comité de Seguimiento, garantizando que los evaluadores tengan la libertad y la independencia necesarias para enjuiciar la intervención a la luz de los hechos y datos verificables, llevando a cabo el trabajo sin repercusiones para su evolución profesional (UNEG, 2006: 6).

La posibilidad de contar con este borrador permite además:

- “Preparar” a los actores en caso de que los resultados encontrados no sean muy alentadores (DFID, 2005: 30).
- Favorecer la aceptación de las recomendaciones y, por tanto, su incorporación efectiva.
- Agilizar la apropiación de los aprendizajes entre la población destinataria, sus entidades e instituciones.

A partir de este borrador, y una vez que los evaluadores hayan recibido sus insumos y observaciones y los de los miembros del Comité de Seguimiento, deberán redactar el **Informe final de evaluación** y entregarlo

en la forma y plazos preestablecidos en los TdR o en el Plan de Trabajo finalmente acordado.

En resumen, las principales tareas que debe realizar el equipo evaluador para la elaboración del Informe final son las que se presentan a continuación:

Tareas del equipo evaluador:

- Redacción y entrega del Informe borrador de evaluación según especificaciones previas de estructura y contenidos.
- Presentación y debate del Informe borrador de evaluación con actores implicados.
- Incorporación de los insumos que se consideren pertinentes
- Elaboración y edición del Informe final de evaluación.

Por su parte, como gestor de la evaluación, sus principales funciones serán las siguientes:

TAREAS DE LA UNIDAD GESTORA DE LA EVALUACIÓN

- **(C)** Recibir el Borrador del Informe final y trasladarlo a los actores implicados para su socialización.
- **(C)** Organizar una reunión, si lo estima oportuno, entre los miembros del equipo evaluador y los del Comité de Seguimiento, en la que se presenten, revisen y/o discutan sus contenidos.
- **(C)** Canalizar las aportaciones e insumos de los actores y trasladarlos al equipo evaluador.
- **(Q)** Recibir el Informe final y verificar su calidad: comprobar que se adecua a la estructura y contenidos

pactados, que se dan respuestas a las necesidades de información y que las recomendaciones se ajustan a las orientaciones establecidas en los TdR.

- **(C)** Presentar el Informe final ante el Comité de Seguimiento para su aprobación.
- **(C)** Trasladar el Informe final al órgano que solicitó la evaluación (promotor de la evaluación).

Criterios para verificar la calidad técnica del Borrador de Informe final

Para comprobar la calidad del Informe final de evaluación puede revisar si éste cumple los nueve criterios de evaluación que propone la DGPOLDE (**Figura 35**, y con mayor detalle en el **Anexo I**), basados en los de la Comisión Europea y que además recogen los estándares de evaluación del CAD.

Figura 35. Calidad del Informe final de evaluación

Respecto al siguiente criterio, el informe se considera:	Excelente	Muy bueno	Bueno	Insuficiente	No apto
1. Cumplimiento de los requisitos - respuesta a las preguntas de evaluación: ¿Trata la evaluación de forma adecuada las preguntas formuladas en los TdR?					
2. Análisis del contexto: ¿Son estudiados los objetivos últimos de la intervención, sus logros, resultados e impactos en su totalidad, incluyendo sus interacciones con otras políticas y sus consecuencias imprevistas?					
3. Justificación de la metodología utilizada: ¿Es adecuada la metodología de la evaluación? ¿Está adaptada de manera que dé la información necesaria (con sus límites de validez) para responder a las principales cuestiones de la evaluación?					
4. Fiabilidad de los datos: ¿Se han recogido o seleccionado los datos primarios y secundarios de forma adecuada? ¿Ofrecen un grado suficiente de fiabilidad?					
5. Solidez del análisis: ¿Se explicitan las relaciones de causa - efecto entre la intervención y sus consecuencias? ¿Existe una coherencia y secuencia lógica entre evidencia y valoración; valoración y conclusiones; conclusiones y recomendaciones? ¿Están explícitos los pasos del análisis y se especifica su límite de validez?					
6. Credibilidad de los hallazgos: ¿Los resultados están justificados por el análisis de los datos? ¿Son los hallazgos producidos por el análisis fiables y equilibrados? ¿Reflejan de manera aceptable, por un lado, la realidad descrita por los datos y los elementos de prueba registrados, y por el otro, la realidad de la intervención tal como la perciben los actores y beneficiarios?					



Respecto al siguiente criterio, el Informe se considera:	Excelente	Muy bueno	Buena	Insuficiente	No apto
7. Validez de las conclusiones: ¿Las conclusiones derivan del análisis, están argumentadas por hechos y análisis fácilmente identificables en el resto del informe y evitan sesgos o consideraciones personales? ¿Se indican los límites y el contexto de la validez de las conclusiones?					
8. Utilidad de las recomendaciones: ¿Las recomendaciones son formuladas de manera clara y concisa? ¿Derivan de las conclusiones y están basadas en el análisis realizado? ¿Son equitativas y sin sesgos? ¿Son lo suficientemente detalladas como para ser aplicables concretamente?					
9. Claridad del informe: ¿Es el informe de fácil lectura y su estructura lógica? ¿Hay un breve resumen reflejo del informe? ¿Se presentan en anexo tanto los conceptos especializados como las demostraciones técnicas, con referencias claras a lo largo del desarrollo del texto?					
Teniendo en cuenta las limitaciones contextuales específicas que han tenido lugar en esta evaluación, el presente informe se considera:					

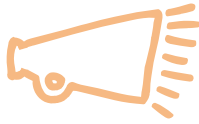
Fuente: DGPOLDE. Adaptado de EuropeAid Co-operation Office (http://ec.europa.eu/europeaid/index_es.htm) y del CAD (www.oecd.org/dac/evaluationnetwork)

Finalmente, es importante que no espere a recibir el Informe final de evaluación para valorar, en el último momento, su calidad. Recuerde que, durante esta Etapa, ha recibido ya algunos productos preliminares de los evaluadores, especialmente el Informe preliminar de evaluación, la Memoria del trabajo de campo y el Borrador del Informe final que pueden ser revisados de acuerdo con estos criterios de calidad de forma que los evaluadores puedan realizar las oportunas correcciones a lo largo de todo el proceso de desarrollo del estudio de evaluación. **Así, verificando de forma continua la calidad del proceso y sus productos, minimizará las posibilidades de que se genere información incorrecta, insuficiente o parcial que no satisfaga sus expectativas y le evitará poner en marcha un plan de contingencia para solventar las diferencias con el equipo evaluador.**

Como se le indicó durante la Fase de diseño de la evaluación los criterios que vaya a aplicar para valorar el trabajo de los evaluadores debieron especificarse en los TdR. Esto permite al equipo evaluador realizar una primera valoración de su trabajo y resultados pudiendo ajustarlos mejor a sus necesidades y requerimientos.

Al finalizar esta etapa debe disponer de:

- Informe preliminar de evaluación (estudio de gabinete).
- Memoria del trabajo de campo.
- Informe borrador de evaluación.
- Informe final de evaluación



FASE III: Comunicando resultados e incorporando lecciones de la experiencia

Tras finalizar la Fase II, dedicada al desarrollo del estudio de evaluación, el equipo evaluador ha presentado los resultados de su análisis en un Informe final, que ya ha recibido y ha sido aprobado por el Comité de Seguimiento.

A partir de este momento, el objetivo es que los resultados de la evaluación se utilicen correctamente, algo que constituye uno de los desafíos más importantes que debe afrontar como gestor de la evaluación de una intervención de cooperación.

La Fase III, *Comunicando resultados e incorporando lecciones de la experiencia*, cierra el itinerario de la evaluación con una serie de actividades encaminadas a asegurar que los resultados llegan a todos los actores, satisfaciendo las necesidades y demandas que manifestaron en la Fase de diseño de la evaluación, y que posibilitarán una mejora efectiva de la intervención.

Antes de presentar los aspectos clave de esta Fase es preciso insistir en que la comunicación y difusión de los resultados de la evaluación no comienzan en este momento, sino que deben estar planificados desde un principio y haber sido promovidos a lo largo del proceso mediante la retroalimentación continua con los principales actores implicados, presentándoles los avances y facilitando la incorporación de sus insumos.

Los aspectos que debe considerar para asegurar que los resultados de la evaluación son utilizados con éxito son los siguientes: su correspondencia con las demandas de información planteadas por los actores, la calidad de la estrategia de comunicación que emplee y la

utilidad de las recomendaciones de la evaluación para inducir acciones que supongan mejoras en la Política de Cooperación.

■ Correspondencia con las demandas planteadas

Una evaluación útil debe al menos responder a las cuestiones que le dieron origen, satisfaciendo las motivaciones y propósitos de quienes la encargaron y atendiendo a las necesidades de información de cuantos participaron en el proceso. Por lo tanto, el éxito de la evaluación estará condicionado por la calidad de su diseño, y por la medida en que, durante su desarrollo, haya sido capaz de promover la participación de los actores y de alcanzar resultados que satisfagan sus demandas de información.

■ Bondad de la estrategia de comunicación y del mensaje

Una condición necesaria para que se utilicen los resultados de una evaluación es que sean accesibles y de fácil comprensión para los actores interesados, por lo que deberá poner en marcha una estrategia de comunicación de resultados que tenga en cuenta a sus diferentes destinatarios que, además de tener demandas específicas de información, requieren mensajes y canales de comunicación diferenciados.

■ Oportunidad de las recomendaciones de la evaluación

La principal vía con la que cuenta una evaluación para promover mejoras en la Política de Cooperación es el

establecimiento de recomendaciones que permitan ser incorporadas a la planificación y generen procesos de mejora continua.

Como gestor de la evaluación podrá facilitar la incorporación de las recomendaciones en la medida en que lo gre que éstas se propongan en el momento adecuado, de forma concreta y de manera que su aplicación sea viable. Para ello, deberá establecer un plan de acción orientado a transformar las lecciones de la evaluación en un proceso de aprendizaje que genere mejoras en la planificación y gestión de las intervenciones.

En los epígrafes anteriores, dedicados a las Fases I y II, se ofrecen las indicaciones oportunas para que la evaluación sea capaz de responder a las cuestiones de interés que formularon los actores implicados. Durante esta Fase se abordan las claves para que diseñe y ponga en práctica una estrategia de comunicación óptima (Etapa 9), y se proponen medidas para asegurar que el aprendizaje generado con la evaluación tenga una aplicación efectiva en la mejora de la planificación y gestión de futuras intervenciones de cooperación (Etapa 10).



Etapa 9. Comunicando los resultados de la evaluación

Una vez que ha concluido el desarrollo del estudio de evaluación, debe asegurar que sus productos y resultados llegan a todos los actores de forma adecuada y que éstos los interpretan correctamente, de acuerdo con sus necesidades e intereses. Recuerde que el objetivo final es que sean aplicados en sus respectivos ámbitos de actuación de manera que se optimicen los usos de la evaluación y los beneficios derivados de ella.

Si durante la Fase de diseño de la evaluación ya clasificó a los distintos grupos de actores según el papel que juegan en las intervenciones (**Figura 17**), recabó sus demandas de información y los hizo partícipes de la definición de los objetivos de la evaluación, en este momento tendrá mayores garantías de que los resultados de la evaluación les sean de utilidad.

Además, se le propuso que identificara sus expectativas frente a la evaluación, información que le servirá de base, durante esta Etapa 9, para diseñar una estrategia de difusión de sus resultados, o Plan de Comunicación, en el que se señalarán las expectativas de cada uno de los actores frente a la evaluación (utilidad esperada), especificando cuáles son los canales de comunicación más adecuados para su mejor comprensión y apropiación. A continuación se presentan los elementos que debe considerar para elaborar el Plan de comunicación y los pasos que tiene que dar para ponerlo en marcha de manera óptima.

El éxito final de la estrategia de difusión de los resultados de la evaluación va a depender, no solo de cómo diseñe y aplique el Plan de Comunicación durante esta

Etapa, sino también de los esfuerzos por socializar los resultados parciales o avances de la evaluación que haya realizado con anterioridad a esta Fase²¹.

Para diseñar el Plan de Comunicación debe tener en cuenta dos elementos clave: la correcta identificación de la utilidad esperada de la evaluación por cada grupo de actores, y una buena definición y uso de los soportes y canales de comunicación más adecuados para hacerles llegar estos resultados de forma idónea.

9.1. Identificación de la utilidad esperada por los diferentes actores

Si identificó correctamente los usos de la evaluación esperados por cada grupo de actores durante el diseño de la evaluación, es muy posible que ahora no necesite más que verificar que la información recogida entonces sigue siendo válida, a la vista de los resultados de la evaluación y tras los contactos que ha mantenido durante el desarrollo de las Fases I y II.

En este epígrafe se presentan algunas consideraciones generales sobre las expectativas de cada grupo que le podrán servir para verificar o concretar el análisis de la utilidad esperada:

■ Los decisores políticos

Suelen estar interesados en información relacionada con los resultados de la intervención que les ayude a tomar decisiones sobre su reformulación, a confirmar o

21. Recuerde, por ejemplo, que se propuso realizar actividades de devolución de resultados al concluir el trabajo de campo del equipo de evaluación o la presentación del Borrador del informe de evaluación a los integrantes del Comité de Seguimiento. Uno de los objetivos de estas actividades (cuyo origen es el enfoque participativo que caracteriza a los procesos de evaluación propuestos) es preparar a los diferentes grupos de actores para recibir y asimilar los resultados de la evaluación.



modificar las orientaciones estratégicas de nuevas intervenciones o alterar la asignación de recursos.

■ Los planificadores

Requieren normalmente consideraciones generales sobre las fortalezas y debilidades del diseño, aplicación y resultados de cada intervención para corregir y mejorar la planificación de nuevas intervenciones. Además, es importante facilitarles información sobre lecciones aprendidas, buenas prácticas y experiencias de éxito que puedan transferir a contextos similares.

■ Los gestores de la intervención evaluada

Suelen esperar que los resultados de la evaluación les permitan introducir mejoras en la gestión, la coordinación con otros actores o en sus interacciones con los beneficiarios y los grupos objetivo. Esperan información detallada y están capacitados para interpretar mensajes técnicos complejos.

■ Las entidades financiadoras

Esperan normalmente una rendición de cuentas de la evaluación, es decir, una valoración global concluyente de la intervención, especialmente en lo que se refiere al uso eficiente de los recursos.

■ Las contrapartes y socios locales

Suelen centrar su interés en el potencial de la evaluación y sus resultados para promover su participación en la toma de decisiones, desarrollar sus capacidades y coordinar la ayuda exterior.

■ El resto de agencias donantes

Normalmente están interesadas en desarrollar experiencias similares o complementarias sobre el mismo territorio, colectivo y sector o extrapolarlas a otros contextos,

por lo que suelen centrar su interés en conocer los aprendizajes y buenas prácticas derivadas de la evaluación.

■ Los beneficiarios de la intervención

Esperan normalmente que la evaluación incremente la transparencia de la gestión y aumente la eficacia de la intervención. Se debe hacer un esfuerzo especial por establecer mecanismos específicos dirigidos a comunicar los resultados de la evaluación a los beneficiarios de la intervención puesto que raramente reciben la devolución de su participación en el proceso de evaluación (DFID, 2005: 45) o algún producto específico adaptado a sus intereses y problemas.

■ La sociedad civil española

Espera que la evaluación confiera transparencia a la gestión de los recursos de la cooperación y les informe de las principales actividades y resultados conseguidos.

9.2. Soportes y canales de comunicación a emplear

Una vez que ha verificado la utilidad esperada por cada grupo de actores, y a la vista de los productos y resultados que ha obtenido de la evaluación, tendrá que reflexionar sobre el segundo elemento clave de su Plan de Comunicación: los mecanismos de comunicación (soportes y canales) más adecuados.

El objetivo no debe ser la producción de múltiples informes “a la carta”, puesto que esto incrementaría los costes de la evaluación, sino la identificación de los canales y mensajes más adecuados para cada uno de los grupos de agentes hacia los que se quiere dirigir la información.

Además, tenga en cuenta que el hecho de que utilice mecanismos de comunicación específicos para deter-

minados grupos de actores no debe provocar que alguno de ellos sea privado de una presentación global de los hallazgos de la evaluación y tenga una visión parcelada de la realidad. Estos mecanismos únicamente tienen como objetivo filtrar la información que se ofrece a determinados agentes, para evitar una difusión masiva que pueda dificultar la interpretación, uso y accesibilidad de los resultados de la evaluación.

Los soportes y canales de comunicación que se emplean normalmente para difundir los resultados de las evaluaciones de intervenciones de cooperación se presentan a continuación y, de entre ellos y otros que estime oportunos, debe elegir los que mejor se adapten a las características de los actores a los que quiere hacerlos llegar.

PUBLICACIONES E INFORMES ESCRITOS

■ Informe de evaluación

Cada vez es más común que las agencias donantes y otros actores publiquen sus informes de evaluación²². Es el producto más tangible de la evaluación, así que debe asegurarse de que haya sido redactado con un lenguaje claro y accesible para sus destinatarios, huyendo de tecnicismos y apoyado en elementos gráficos que faciliten su lectura y la rápida identificación y comprensión de las conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.

■ Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo puede serle de gran utilidad, puesto que ofrece la oportunidad de adaptar sus contenidos a los intereses y necesidades de información de cada actor clave (CAD, 2001:11)²³. Debe ser corto y de fácil comprensión, pero sin privar a sus destinatarios de una presentación global de los resultados de la evaluación. También le será muy útil publicar el resumen ejecutivo por separado y traducirlo, al menos, a la lengua del país socio.

■ Folleto divulgativo

Para ampliar la cobertura de la difusión de los resultados de su evaluación puede editar y distribuir dípticos o trípticos en los que se recojan los principales aspectos de la evaluación (tipología, conclusiones, recomendaciones). Dado el carácter discrecional que suele tener su distribución, no olvide indicar en estos folletos cómo se puede acceder a una información más amplia.

■ Boletines de noticias

Muchas agencias publican sus propios boletines de noticias y, si es su caso, éstos le proporcionan una buena alternativa para la difusión de los resultados de la evaluación. Además, es recomendable que incluya los productos publicados en registros de catálogos de publicaciones o centros de información sobre desarrollo.

■ Revistas especializadas

La última opción que se propone es publicar un artículo sobre la experiencia y resultados de su evaluación en alguna revista especializada. Esta alternativa supone un medio eficaz y económico para alcanzar a la comunidad de expertos, académicos y otros agentes especializados.

PRESENTACIONES ORALES: SEMINARIOS, JORNADAS, REUNIONES O TALLERES

En muchos casos, los informes orales representan la mejor opción para presentar los resultados de una evaluación. Son especialmente útiles para dirigirse a determinados grupos objetivo en cualquier momento de la evaluación: durante su desarrollo, para mantener informados sobre los progresos a los socios locales; a la finalización de las visitas de campo, para facilitar la devolución de resultados a los beneficiarios y al personal de las contrapartes; y a la finalización del estudio, para discutir los resultados y recomendaciones o transferir las lecciones de la experiencia. Además, nor-

22. En la actualidad, todas las evaluaciones del Banco Mundial son públicas y publicadas, la agencia sueca (SIDA) posee una serie de publicaciones de informes de evaluación y, en el caso español, ocurre lo mismo con las que comisiona la DGPOLDE.

23. *Evaluation Feedback for Effective Learning and Accountability, Evaluation and Aid Effectiveness* Nº5. OECD. Paris. Citado en seminario OPE.



malmente son eficaces para transmitir los resultados a actores que disponen de poco tiempo para leer un informe extenso.

NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (NTIC)

Internet, Intranet, el correo electrónico, los foros virtuales de debate, o el soporte digital, son canales y soportes de información de bajo coste y gran capacidad de difusión que le pueden ser especialmente útiles para difundir los resultados de la evaluación. Un mecanismo muy utilizado es abrir el acceso al contenido de su Informe de evaluación en una página *web*. También resulta muy útil que comunique a todos los usuarios potenciales la publicación de cualquier producto de la evaluación a través de un mensaje informativo vía correo electrónico.

La publicación de la información referida a la evaluación en una base de datos digital y accesible vía Internet es un mecanismo de gran potencial para difundir su experiencia y resultados, que además facilita enormemente todo tipo de consultas. Numerosas agencias y organismos cuentan con bases especializadas en las que podrá incorporar esta información, entre ellas las del CAD (http://www.dac-evaluations-cad.org/abstracts_e.htm)

Además, la utilización de mecanismos audiovisuales (vídeos documentales, presentaciones multimedia, etc.) le permitirá acceder más fácilmente a determinados grupos de interés, puesto que suponen un formato

ameno a través del cual el público podrá captar determinados aspectos que son difíciles de registrar en un informe escrito. Son especialmente útiles para que los actores de los países donantes puedan conocer el contexto en que se desarrolló la evaluación, así como para facilitar a los beneficiarios una comprensión global de sus objetivos, desarrollo y resultados.

OTROS MEDIOS

Finalmente, existen otros mecanismos de presentación de resultados de evaluación que, aunque no sean de uso generalizado, le pueden resultar muy útiles en determinados contextos. Por ejemplo, la publicación de resúmenes bilingües de las reuniones del Comité de Seguimiento pueden ayudar a muchos actores especializados a conocer en detalle algunos aspectos concretos relacionados con la participación y la toma de decisiones en su evaluación. Por otro lado, su experiencia de evaluación puede tener una gran repercusión si tiene la posibilidad de participar y presentarlo, o que sea usado como estudio de caso durante algún seminario o foro internacional. Algunos organismos, como UNICEF y EuropeAid, utilizan los estudios de caso para la capacitación de sus equipos de trabajo.

Finalmente, y a modo de ejemplo, en la **Figura 36** se presenta una propuesta que le ayudará a asignar los mecanismos de comunicación que mejor se adaptan a cada grupo de actores y a las expectativas de evaluación que haya identificado para cada uno de ellos.

Figura 36. Ejemplos de mecanismos de comunicación

GRUPO DE ACTORES	UTILIDAD DE LA EVALUACIÓN	MECANISMOS DE COMUNICACIÓN
DECISORES POLÍTICOS	Facilita la toma de decisiones. Legitima las intervenciones.	Resúmenes ejecutivos. Presentaciones.
PLANIFICADORES	Mejoras en la planificación. Identificación de buenas prácticas.	Informe de evaluación. Presentaciones. Bases de datos.
GESTORES	Desarrolla capacidades. Facilita la toma de decisiones de gestión. Permite corregir desviaciones. Mejora la coordinación y la participación.	Presentaciones internas. Informe de evaluación. Talleres participativos.
ENTIDADES FINANCIADORAS	Transparencia. Facilita la toma de decisiones sobre asignación de recursos.	Resúmenes ejecutivos. Materiales audiovisuales. Presentaciones.
SOCIOS LOCALES	Promoción de su participación. Desarrollo de capacidades. Coordinación de la ayuda.	Informe de evaluación. Presentaciones.
OTRAS AGENCIAS DONANTES	Transferencia de experiencias. Complementariedad de actuaciones.	Resumen ejecutivo del informe. Presentaciones. Internet y bases de datos.
BENEFICIARIOS	Promoción de su participación. Desarrollo de capacidades.	Folletos divulgativos. Presentaciones (talleres). Materiales audiovisuales.
SOCIEDAD CIVIL ESPAÑOLA	Transparencia. Conocimiento de resultados de la política de desarrollo.	Materiales audiovisuales. Presentaciones públicas. Folletos divulgativos.

Fuente: Elaboración propia



Tenga en cuenta que el contenido de esta tabla es únicamente una propuesta basada en la experiencia y las características de cada grupo de actores. Cuando diseñe el Plan de Comunicación, tendrá que hacerlo de acuerdo con el contexto específico de la evaluación, los recursos disponibles, y la naturaleza y requerimientos de cada actor implicado.

En cualquier caso, la lista de comprobación que se propone en la **Figura 37** le permitirá revisar si ha diseñado y puesto en marcha de forma correcta la estrategia de difusión de los resultados de la evaluación:

Figura 37. Lista de comprobación

	Sí	Mejorable	No
Ha reflexionado sobre a qué actores, cuándo y cómo difundirá los resultados de la evaluación			
Ha considerado un abanico de soportes y canales de comunicación adaptados a las necesidades e intereses de cada audiencia			
El mensaje que se transmite es claro, responde a las preguntas realizadas por los actores, lo comprenden y lo encuentran creíble			

Fuente: Stufellbeam (1987) y SIDA (2004)

Al finalizar esta etapa debe disponer de:

- Determinada la estrategia o Plan de comunicación, lo que implica haber identificado:
 - > Las audiencias a las que quiere hacer llegar los resultados, conclusiones y lecciones de la experiencia extraídas de la evaluación.
 - > El mensaje o mensajes que quiere transmitir.
 - > Los canales de comunicación más adecuados para cada grupo de receptores.
 - > Los momentos en los que va a realizar la comunicación.
- Realizada la difusión de los resultados de su evaluación según la estrategia diseñada.



Etapa 10. Incorporación de lecciones de la experiencia

Al mismo tiempo que se diseña el Plan de Comunicación para hacer llegar las conclusiones y resultados de la evaluación a cada actor implicado en el proceso, debe verificar que éstas se traducen en actuaciones de mejora de la planificación y gestión de futuras intervenciones. De esta forma, se cerrará el ciclo integrado de la Política de Cooperación.

En ésta última Etapa del proceso de evaluación, tendrá una doble responsabilidad: asistir a los actores que recibieron los resultados de la evaluación, para que los interpreten correctamente y los trasladen a actuaciones concretas de mejora, y hacer llegar esa información a la

unidad responsable de verificar que estas actuaciones se utilizan para mejorar la Política de Cooperación.

Para apoyarle en este proceso, en la **Figura 38** se presenta una ficha (Ficha de mejora), en la que podrá ir registrando las recomendaciones de la evaluación que tienen implicaciones operativas, su propuesta de actuación como gestor de la evaluación, los actores que deben hacerse cargo de ponerlas en práctica, un programa de mejoras pactado con estos actores y el seguimiento correspondiente a la aplicación efectiva de estas mejoras.

Figura 38. Ficha del Plan de mejora para la incorporación de recomendaciones

Plan de mejora: incorporación de lecciones de la experiencia	
Recomendación de la evaluación	
Recomendación administrativa	
Diseño	
Proceso	
Resultados e Impactos	
Otras	
Unidad destinataria	
Respuesta de la unidad destinataria	
Acción de mejora	



Plazo				
Seguimiento	Satisfactoria <input type="checkbox"/>	Mejorable <input type="checkbox"/>	Insuficiente <input type="checkbox"/>	
	Fecha:			
	Evaluador/a:			
	Observaciones:			
Definiciones				
<ul style="list-style-type: none"> ■ Recomendación de la evaluación. En este apartado se debe exponer, de forma resumida, la recomendación del informe final de evaluación que se propone aplicar. ■ Recomendación administrativa. En este apartado se presenta la traducción o adaptación de la recomendación que hace la unidad gestora de la evaluación para su traslado al órgano de gestión correspondiente que la debe aplicar. Estas recomendaciones administrativas pueden hacer referencia a las siguientes categorías (quedando abierta la posibilidad de introducir otras cuando la naturaleza de la evaluación lo requiera). ■ Unidad destinataria. Hace referencia al órgano de gestión destinatario de la recomendación administrativa y que será el que deba aplicarla. ■ Respuesta de la Unidad destinataria. En este apartado se incluirá la respuesta de la unidad destinataria a la recomendación administrativa, en la que se debe abordar, de forma resumida, hasta donde, dadas las circunstancias, pueden asumir las recomendaciones dentro de su ciclo de gestión o en futuros ciclos de gestión que desarrollen. Es importante que se establezcan objetivos realistas que permitan construir indicadores verificables para dar seguimiento a su aplicación y medir en cierta forma los resultados o mejoras logradas. Esta sección deberá dar respuesta a la pregunta: ¿Qué deseo y puedo alcanzar? ■ Plan de mejora. En este apartado los órganos de gestión describirían, de forma sintética, cómo prevén alcanzar los objetivos propuestos. En definitiva, se debe dar respuesta a la pregunta: ¿cómo puedo llegar de la situación actual a la situación objetivo? ■ Seguimiento. En este apartado la unidad responsable última de la evaluación y los órganos de gestión deben elaborar conjuntamente los indicadores que facilitarán el seguimiento del proceso hacia los objetivos definidos. En definitiva, se debe dar respuesta a las preguntas: ¿lo estamos haciendo (o hemos hecho) correctamente? y ¿las recomendaciones aplicadas han generado las mejoras esperadas?. Como ejemplo de indicador el número de recomendaciones asumidas por la entidad ejecutora de la intervención evaluada. 				

Fuente: DGPOLDE

Durante el desarrollo de esta Etapa 10 deberá dar los siguientes pasos que le permitirán completar las Fichas correspondientes a cada uno de los actores que se pueden beneficiar de las recomendaciones de la evaluación:

- Primero, es conveniente que analice aquellas recomendaciones del informe que requieren de una respuesta operativa (**Recomendación de la evaluación**), que reflexione sobre qué actuaciones concretas implica esta respuesta (**Recomendaciones administrativas**) y, finalmente, que identifique a qué actor o grupo de actores le corresponde realizarlas (**Unidad destinataria**).
- A continuación, después de verificar que los actores identificados han recibido el informe de evaluación y lo han interpretado adecuadamente, debe hacer llegar a cada uno la **Ficha de mejora**, con la recomendación que le corresponde y su propuesta operativa. En la propuesta deberá indicar si ésta se refiere a la fase de diseño de la intervención, a su proceso de aplicación y gestión o a la fase final de resultados.
- La ficha deberá contar con un campo abierto en el que la unidad destinataria de la acción de mejora pueda aportar su opinión, rebatiendo, matizando o complementando su propuesta operativa (**Respuesta de la unidad destinataria**).
- A partir de su propuesta inicial, basada en la recomendación de los evaluadores, y la respuesta de la unidad destinataria, deberá invitar y apoyar a ésta última en el diseño de actuaciones concretas para poner en práctica estas recomendaciones (**Acción de mejora**). La unidad destinataria deberá fijar, además, un periodo de tiempo para realizar cada acción (**Plazo**).
- Cuando las unidades destinatarias de las recomendaciones de la evaluación hayan definido su compromiso de mejora y lo tengan reflejado en la Ficha de mejora, deberá remitirlas a la unidad responsable de coordinar, dar seguimiento y verificar que los compromisos pactados con cada actor se cumplen realmente y se traducen en mejoras efectivas de la Política de Cooperación. Para ello, la Ficha de mejora debe contar con un campo destinado al **Seguimiento** de cada acción propuesta.

En la práctica...

- Para asegurar que las recomendaciones de la evaluación se traducen en acciones concretas de las unidades destinatarias se recomienda diseñar una estructura de incentivos, que motive a cada actor a llevarlas a cabo.
- El seguimiento de las Fichas de mejora puede ser, en sí mismo, un incentivo, pues permite poner en evidencia a aquellos actores que no han puesto en práctica las mejoras que les corresponden, transcurrido el periodo al que se comprometieron para ello.
- Además, hay otras alternativas para incentivar la aplicación de las mejoras, como que las entidades financiadoras valoren positivamente a aquellas entidades que cumplieron con las recomendaciones de evaluaciones que les fueran realizadas anteriormente, o establecer, dentro del presupuesto de la intervención, una “reserva de eficacia”, que quede liberada únicamente cuando la entidad haya asumido todos sus compromisos.

(Seminario en torno a la retroalimentación. Organizado por la OPE. 30/03/04)



En algunos casos, especialmente cuando las recomendaciones derivadas de la evaluación dan lugar a múltiples actuaciones de mejora, la información contenida en las fichas dirigidas a cada actor puede ser trasladada por éste a un documento de planificación más detallado que se denomina **Plan de mejora**.

Al finalizar la etapa, debe haber:

- Identificadas las recomendaciones de la evaluación que requieren la definición y puesta en práctica de actuaciones de mejora.
- Establecidos los actores que deben asumir cada una de estas recomendaciones y definido con ellos las actuaciones de mejora correspondientes.
- Registrada la información correspondiente a cada actor en Fichas de mejora, para facilitar el desarrollo del proceso.
- Traslada la información contenida en las Fichas de mejora a la unidad responsable de dar seguimiento al desarrollo de las actuaciones establecidas para cada actor.

Consideraciones finales

En la Fase I se han recorrido los principales hitos del diseño de la evaluación con el propósito de definir las cuestiones y criterios relevantes junto al resto de actores implicados y establecer los Términos de Referencia que orientarán las tareas evaluativas.

Durante el desarrollo del estudio de evaluación (Fase II) se ha hecho hincapié en el fomento de la participación de los actores implicados y la supervisión continua de la calidad como las principales funciones que han de acometerse para definir y gestionar el Plan de trabajo.

Finalmente, en la tercera Fase se insiste en la importancia de adaptar los soportes y canales de comunicación a los diferentes actores según sus necesidades informativas y expectativas, y se señala la incorporación de lecciones de la experiencia como un elemento crucial que debe promover el gestor de la evaluación.

Una vez finalizadas todas las etapas propuestas, habrá concluido su evaluación, de acuerdo con el modelo del ciclo integrado de la Política de Cooperación Española, según el cual, la evaluación es un instrumento al servicio de la planificación y la gestión que permite incrementar la calidad de la ayuda a partir del aprendizaje de la propia experiencia.

Es posible que las condiciones particulares de su evaluación le hayan obligado a seguir los pasos y etapas indicados con mayor o menor grado de flexibilidad pero, si su evaluación se ha diseñado, desarrollado y utilizado de acuerdo con las pautas generales que se le han propuesto, habrá contribuido a la mejora de la calidad de las intervenciones de cooperación al desarrollo.

La mejora de los impactos de la cooperación al desarrollo en la reducción de la pobreza pasa por tomar nota de lo realizado, enfrentándose a la tozudez de los hechos y desarrollando la capacidad de aprender para mejorar. En este proceso todos los actores deben asumir su responsabilidad para incrementar la calidad de la ayuda, entendida como la eficacia en la consecución de los compromisos y metas establecidos en los ODM, en la Declaración de París y en otros compromisos internacionales.

Así, el conocimiento de la aplicación de la Política de Cooperación sobre el terreno y su enjuiciamiento sistemático con un enfoque participativo y pluralista debe iluminar procesos de reflexión conjunta que permitan que los esfuerzos y recursos que se destinan a la cooperación converjan hacia la satisfacción de las necesidades reales de la población de los países socios, en las que encuentran su razón de ser.

Dada la riqueza y diversidad de contextos y actores que convergen en la Política de Cooperación, estamos convencidos de que de cada proceso de evaluación que oriente este documento se podrá extraer una lección aprendida o una práctica de interés para futuras evaluaciones. Por lo tanto, tal y como se adelantaba en el prólogo, le invitamos a que sea su propia experiencia la que permita retroalimentar y mejorar los contenidos del Manual, utilizando para ello los mecanismos de coordinación y comunicación que promueva la DGPOLDE.

Glosario de términos

Para facilitar la comprensión del Manual se ha elaborado este Glosario donde se han incluido los términos comúnmente utilizados en el seguimiento y evaluación. Con el objetivo de promover un lenguaje común se ha partido del Glosario del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD, 2002), ampliado con otras referencias (recogidas en la Bibliografía) y adaptado al contexto de la Cooperación Española y a los contenidos de este Manual. Para algunos términos se contempla más de una definición.

A

- **ACTIVIDAD:** Acciones emprendidas o labor realizada mediante las cuales se movilizan insumos para generar productos determinados.
- **ALINEAMIENTO:** Uno de los cinco principios para aumentar la eficacia de la ayuda que los países de la OCDE firmaron en la Declaración de París (2005), que refleja un compromiso de los donantes para prestar su ayuda considerando y participando en las estrategias de desarrollo, los sistemas de gestión y los procedimientos establecidos en los países receptores.
- **ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO.** Procedimiento para evaluar la conveniencia de una intervención sopesando costes y beneficios, incluyendo aquellos para los cuales el mercado no existe o para los que no provee un medida satisfactoria de valor económico. Puede ser llevado a cabo tanto antes como después de la ejecución de la intervención.
- **ANÁLISIS COSTE-EFECTIVIDAD.** Estudio de las relaciones entre el coste de la intervención y sus resultados, expresándolos como coste por unidad de resultado logrado. Se usa cuando no puede dársele fácilmente un valor monetario a los resultados.
- **ANÁLISIS DE RIESGOS.** Análisis o evaluación de factores (llamados “supuestos” en el marco lógico) que afectan o que pueden afectar al logro de los objetivos de una intervención. Examen detallado de las consecuencias indeseables y negativas que podría tener una intervención para el desarrollo en la vida humana, la salud, la propiedad o el medio ambiente; proceso sistemático que proporciona información sobre esas consecuencias indeseables; proceso de cuantificación de las probabilidades de que aparezcan los riesgos identificados y sus repercusiones previstas.
- **ANTECEDENTES DE LA INTERVENCIÓN.** Breve resumen de la intervención que debe incluirse en los TdR de la evaluación. Incluye el marco legal y nivel de planificación superior en el que se encuadra la intervención, su fecha de inicio y finalización, el momento de ejecución en que se encuentra, el presupuesto asignado y, de manera escueta, la estructura interna de planificación (objetivos, actividades y resultados esperados y fases previstas). También debe recoger una breve referencia al contexto socio-económico de la intervención y las características del colectivo beneficiario.

- **APRENDIZAJE E INCORPORACIÓN DE LAS LECCIONES DE LA EXPERIENCIA.** Conocimiento adquirido por medio del estudio o la experiencia. Función principal de la evaluación con la finalidad de incorporar a la gestión y a la planificación aquellos elementos que hayan mostrado mayores y mejores logros, cerrando así el ciclo de la transferencia efectiva de las mejores prácticas.
- **APROPIACIÓN.** Uno de los cinco principios para aumentar la eficacia de la ayuda que los países de la OCDE firmaron en la Declaración de París (2005), según el cual los países socios deben ejercer una autoridad efectiva sobre sus políticas y estrategias de desarrollo, lo que implica la coordinación de las actuaciones de los países donantes.
- **ÁRBOL DE OBJETIVOS:** Representaciones descriptivas de las relaciones medios-fines de la estrategia propuesta en una intervención.
- **ÁRBOL DE PROBLEMAS:** Representaciones descriptivas de las relaciones causa-efecto de los problemas.
- **ARMONIZACIÓN.** Uno de los cinco principios para aumentar la eficacia de la ayuda que los países de la OCDE firmaron en la Declaración de París (2005), que supone un compromiso de coordinación entre las agencias donantes para evitar la dispersión de sus actuaciones, aprovechar las ventajas comparativas de cada uno y construir un programa de ayuda más estable y predecible para el país socio.
- **ACTORES IMPLICADOS.** Gobiernos, agencias, instituciones, entidades de la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales, universidades, asociaciones profesionales y empresariales o empresas privadas, entre otros, que participan, directa o indirectamente, en la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de la política de desarrollo. Términos conexos: contrapartes del país socio; asociados.
- **ATRIBUCIÓN.** Imputación de un vínculo causal entre cambios observados (o que se espera observar) y una intervención específica. Nota: La atribución se refiere a la acción que explica los cambios observados o los resultados obtenidos. Representa la medida en que los efectos de desarrollo observados pueden imputarse (o atribuirse) a una intervención específica o a la actuación de una o más partes teniendo en cuenta otras intervenciones, factores exógenos (previstos o imprevistos) o choques externos.
- **AUDITORÍA.** Actividad de control centrada en la valoración del cumplimiento de la normativa y regulaciones vigentes aplicables.

B

- **BENEFICIOS:** Es el valor o la utilidad de los resultados de una intervención. Estos serán generalmente los objetivos finales del programa, pero puede también hablarse de aquellos beneficios que no pertenezcan al programa en sí.
- **BENEFICIARIOS.** Individuos, grupos u organismos que se benefician, directa o indirectamente, de una intervención para el desarrollo, hayan sido o no los destinatarios de la misma. Términos conexos: destinatarios, grupo meta, población objetivo.

C

- **CADENA DE RESULTADOS.** La secuencia causal de una intervención para el desarrollo que estipula los pasos o etapas necesarias para lograr los objetivos deseados, comenzando con los insumos, pasando por las actividades y los productos, y culminando en el efecto directo, el impacto y la retroalimentación. En algunos organismos, los destinatarios (o el «alcance») forman parte de la cadena de resultados. Términos conexos: supuestos, marco de resultados.
- **CALIDAD.** La evaluación tiene como objetivo general el incremento de la calidad de la ayuda. Se logrará en la medida en que ésta sea participativa, imparcial, transparente, confiera legitimidad a la Política de Cooperación, se oriente al aprendizaje y genere resultados útiles para mejorar la gestión y la planificación de las intervenciones.
- **CAPACIDAD INSTITUCIONAL.** Posibilidad de una organización para dirigir y gobernar su propio desarrollo.
- **CICLO DE VIDA DE LA INTERVENCIÓN.** Período temporal que abarca desde que se concibe y diseña la intervención hasta que se manifiestan sus impactos.
- **COBERTURA.** Medida de la proporción de destinatarios o destinatarias de una intervención que han sido efectivamente beneficiados con ella. La evaluación de la cobertura se centra en el análisis de los colectivos beneficiarios reales de una intervención y en la valoración de su adecuación con los destinatarios previstos, indagando en los factores causales de los posibles sesgos hacia determinados colectivos o en las barreras de acceso que hayan podido existir.
- **COHERENCIA.** Se realiza a dos niveles, interno y externo. La coherencia interna valora la articulación de los objetivos de la intervención con los instrumentos propuestos para lograrlos y su adecuación a los problemas. La coherencia externa analiza la compatibilidad de la intervención con otras estrategias y programas con los que pueda tener sinergias o complementariedad.
- **COMITÉ DE SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN.** Estructura formal de apoyo a la gestión del proceso evaluativo que facilita y propicia la participación de los actores clave. Su naturaleza puede ser más o menos formal pero, como mínimo, debe contar con representación de la entidad gestora de la evaluación y el equipo evaluador.
- **COMITÉ DE SELECCIÓN.** Grupo responsable de analizar y valorar las diferentes propuestas que presenten los evaluadores durante la fase de concurso. Debe seleccionar la propuesta que mejor se adecue a la evaluación diseñada aplicando los criterios de baremación previamente establecidos.
- **CONCLUSIONES.** Indican los factores de éxito y fracaso de la intervención evaluada apoyándose en los datos recopilados y en su análisis e interpretación mediante una cadena transparente de enunciados. En las conclusiones se presta atención especial a los resultados y repercusiones intencionales o no y, de manera más general, a otras fortalezas y debilidades.
- **CONTEXTO DE LA INTERVENCIÓN.** Elementos del entorno (económicos, políticos, legales, institucionales, etc.) de la intervención y que pueden afectarla de forma directa e indirecta. Es decir, es la parte de la realidad que conforma las condiciones externas de la intervención sobre las cuales los planificadores y gestores no tienen un control directo.

- **CONTRAFCTUAL.** Situación o condición que podría presentarse hipotéticamente para las personas, las organizaciones o los grupos si no hubiera una intervención para el desarrollo como la evaluada. La construcción de esta situación hipotética tiene como objetivo facilitar la evaluación de una intervención, determinando su eficacia, sus impactos directos y atribuibles.
- **CONTRAPARTE.** Gobiernos, agencias, instituciones, entidades de la sociedad civil, universidades, asociaciones profesionales y empresariales o empresas privadas del país receptor de la ayuda.
- **CREDIBILIDAD.** Principio que sustenta la evaluación de la Política de Cooperación tendente a lograr la mayor objetividad, imparcialidad y rigor posible del proceso y de sus resultados de forma que se garantice su aceptación.
- **CRITERIOS DE BAREMACIÓN.** Parámetros de valoración de las propuestas de evaluación recibidas por la unidad gestora durante la fase de concurso. Deben estar claramente definidos y aplicarse con rigurosidad para asegurar la transparencia del proceso. Los más comunes son la calidad técnica de la metodología propuesta, la cualificación y experiencia del equipo evaluador, y la propuesta económica solicitada para realizar la evaluación.
- **CRITERIOS DE EVALUACIÓN.** Categorías generales de análisis para enjuiciar el mérito o valor de una intervención, que sirven de referencia para estructurar las cuestiones a las que la evaluación debe dar respuesta. Los cinco criterios de evaluación recomendados por el CAD son: pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y viabilidad. Estos criterios pueden completarse con otros tales como coherencia, apropiación, alineamiento, armonización, participación y cobertura.
- **CUESTIONES DE EVALUACIÓN.** Preguntas a las que la evaluación debe dar respuesta. Se derivan directamente de los objetivos de la evaluación, que a su vez han sido definidos a partir de las necesidades informativas de los actores implicados.

D

- **DESARROLLO PARTICIPATIVO.** El desarrollo sólo se entiende con la participación de la sociedad civil en la toma de decisiones y en la gestión de los recursos locales y ajenos.
- **DESEMPEÑO.** Medida en que una intervención para el desarrollo o una entidad que se ocupa de promoverlo actúa conforme a criterios/normas/directrices específicos u obtiene resultados de conformidad con metas o planes establecidos.
- **DESTINATARIOS.** Población objetivo (meta o diana) de una intervención. Nota: los destinatarios de una intervención pueden coincidir o no con aquellos que realmente se benefician de ella, beneficiarios y otras partes interesadas. Término conexo: beneficiarios.
- **DIMENSIÓN GEOGRÁFICA DE LA INTERVENCIÓN.** Territorio en el que tiene lugar la intervención y variables que determinan su contexto de desarrollo.

- **DIMENSIÓN INSTITUCIONAL DE LA INTERVENCIÓN.** Organizaciones implicadas (internacionales, del país donante o receptor) y niveles de planificación que deberán ser considerados en la evaluación.
- **DIMENSIÓN SECTORIAL DE LA INTERVENCIÓN.** Sectores en los que incide la intervención, áreas temáticas priorizadas y sus vinculaciones con las de la política del país receptor o de otros organismos donantes.
- **DIMENSIÓN TEMPORAL DE LA INTERVENCIÓN.** Espacio temporal bajo el que la intervención va a ser analizada y valorada. Las fechas de inicio y finalización de la intervención pueden no coincidir con el interés prioritario de la evaluación, que puede centrarse en un periodo o fase que revista especial interés.
- **DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN.** Dar a conocer el proceso y los resultados de la evaluación.

E

- **ECONOMÍA.** Ausencia de desperdicio en la obtención de un resultado determinado mediante la asignación de recursos escasos susceptibles de usos alternativos. Nota: Se dice que una actividad o intervención es económica cuando los costos de los recursos escasos utilizados se aproximan al mínimo necesario para lograr los objetivos planeados.
- **EFFECTO.** Cambio, intencionado o no, debido directa o indirectamente a una intervención.
- **EFICACIA.** Grado de consecución de los objetivos (implícitos o explícitos) de una intervención en función de su orientación a resultados.
- **EFICIENCIA.** Valoración de los resultados alcanzados en comparación con los recursos empleados para ello. Se tratará de determinar si se ha empleado el mínimo de recursos para alcanzar los resultados obtenidos o si con los recursos empleados se podrían alcanzar mayores y mejores resultados.
- **ESTÁNDARES DE EVALUACIÓN.** Conjunto de normas y parámetros de referencia que sirven para enjuiciar la calidad del proceso evaluativo y de sus productos.
- **ESTRATEGIA.** Conjunto de directrices y principios que orientan la aplicación, en determinado territorio, sector o periodo de tiempo, de un conjunto de intervenciones de carácter más operativo. También se denomina estrategia de intervención a las relaciones causales entre los recursos, actividades, resultados y objetivos.
- **ESTUDIO DE BASE.** Análisis que describe la situación previa a una intervención para el desarrollo, en relación con la cual puede medirse el avance o pueden efectuarse comparaciones. Asociado a este término se encuentra la *Línea de base* que supone la valoración, cuantitativa o cualitativa, de la batería de indicadores que caracteriza a la situación de partida de una intervención.
- **EVALUABILIDAD.** Medida en que puede evaluarse una intervención o determinación de su alcance, es decir, hasta qué punto es evaluable. La evaluabilidad debería ser un paso previo a la puesta en marcha de cualquier evaluación ya que permite preparar la intervención para ser evaluada.

- **EVALUACIÓN.** Apreciación sistemática y objetiva del diseño, puesta en práctica, resultados e impactos de una intervención a través de la aplicación de un conjunto de técnicas propias de las ciencias sociales.
- **EVALUACIÓN CONJUNTA.** Evaluación promovida, gestionada o cofinanciada por un grupo de entidades (donantes, asociados o actores de la cooperación) que coparticipan durante todo o parte del ciclo de la evaluación.
- **EVALUACIÓN DE CONJUNTO -CLUSTERS O AGREGADOS-.** Evaluación de un conjunto de intervenciones relacionadas entre sí que no sustituye a la evaluación de las intervenciones aisladas sino que las complementa con una visión de conjunto, identificando elementos comunes y buenas prácticas.
- **EVALUACIÓN DE DISEÑO.** Tiene como objetivo analizar la bondad del diagnóstico realizado, constatar la existencia de objetivos claramente definidos, analizar su correspondencia con los problemas, examinar la lógica del modelo de intervención programado, tanto de forma interna, como en relación con otras políticas e intervenciones, y valorar la idoneidad del sistema de seguimiento propuesto.
- **EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS.** Tiene por objeto una política, plan o estrategia general de actuación. Centra su atención en la coherencia estratégica de la intervención en el sistema de ayuda: su pertinencia, armonización con otros donantes, alineamiento con las estrategias locales de desarrollo de los países receptores, apropiación de los procesos de desarrollo y contribución al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).
- **EVALUACIÓN DE IMPACTOS.** Evaluación de los efectos más generales y menos inmediatos de la intervención, que debe indagar en las relaciones de causalidad entre la intervención y los cambios habidos (efecto neto), deslindándolos de los efectos producidos por intervenciones distintas a la evaluada o por la propia evolución del contexto.
- **EVALUACIÓN DE INSTRUMENTOS OPERATIVOS.** Tiene por objeto uno de los instrumentos a través de los que se canaliza la AOD. Atiende aspectos relacionados con la ejecución de la propia intervención (eficacia, eficiencia, pertinencia, etc.), aunque también se analiza la coherencia externa con los marcos más amplios de planificación.
- **EVALUACIÓN DE PROCESO, APLICACIÓN O DE GESTIÓN.** Su objetivo es valorar la forma en que se gestiona y aplica una intervención. Se trata de analizar la capacidad de los centros de planificación y gestión de la intervención en relación con su diseño, aplicación, seguimiento y evaluación, y de examinar la implicación y coordinación de los centros gestores, de donantes y receptores, en dichas tareas, determinando el rol de cada uno, la idoneidad de la organización y la suficiencia en la dotación de recursos.
- **EVALUACIÓN EX ANTE.** Evaluación que se efectúa antes de poner en marcha una intervención para el desarrollo.
- **EVALUACIÓN EX POST.** Se realiza una vez finalizada la intervención.
- **EVALUACIÓN EXTERNA.** Evaluación realizada por entidades y/o personal ajeno a los organismos donantes, ejecutores y gestores de la intervención.

- **EVALUACIÓN FORMATIVA.** Evaluación cuyo objetivo es mejorar la intervención y aumentar el conocimiento de los implicados en su diseño, gestión y ejecución.
- **EVALUACIÓN INDEPENDIENTE.** Evaluación que no está sujeta a ninguna influencia política ni a presiones de ninguna organización, cuenta con autonomía para llevar a cabo las investigaciones y notificar lo que se haya determinado.
- **EVALUACIÓN INDIVIDUAL.** Aquella evaluación que es promovida por una única entidad, organismo o agencia de desarrollo.
- **EVALUACIÓN INTERMEDIA.** Evaluación que se efectúa “a medio camino” en el desarrollo de la intervención.
- **EVALUACIÓN INTERNA O AUTOEVALUACIÓN.** Aquella realizada por personal adscrito a la entidad gestora de la intervención evaluada, organizado o no en una unidad de evaluación.
- **EVALUACIÓN MIXTA (O INTERNA ASISTIDA).** Aquella realizada por personal de la entidad que gestiona la intervención apoyados por un equipo externo o asistencia técnica, que orienta el proceso y/o desarrolla el trabajo de evaluación sobre el terreno.
- **EVALUACIÓN PARTICIPATIVA.** Evaluación en la que los representantes de entidades y partes interesadas (incluidos los beneficiarios) trabajan conjuntamente en su diseño, implementación e interpretación.
- **EVALUACIÓN SUMATIVA.** Su objetivo es proporcionar información sobre el valor de la intervención con un propósito muy vinculado a la toma de decisiones específicas como pueden ser su reformulación o continuidad, entre otras.
- **EVALUACIÓN TEMÁTICA.** Evaluación de un conjunto determinado de intervenciones para el desarrollo, referidas a una prioridad específica de desarrollo (horizontal o transversal).

F

- **FIABILIDAD.** Medida en que se puede confiar en los datos, en el procedimiento utilizado para su recopilación y en los resultados de la evaluación.

G

- **GARANTÍA DE CALIDAD.** Abarca toda actividad que tenga por objeto evaluar y mejorar el mérito o el valor de una intervención para el desarrollo o su cumplimiento con normas establecidas. También puede referirse a la evaluación de la calidad de un conjunto de intervenciones y de su eficacia en términos del desarrollo.

- **GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS (GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS).** Enfoque para valorar el éxito o fracaso de las políticas de desarrollo en función de los resultados obtenidos en los países receptores. Sustituye al enfoque tradicional que mide la eficacia de la ayuda basándose en el número de proyectos y en el nivel de gasto realizado.
- **GESTIÓN DEL CICLO DEL PROYECTO.** Gestión de todas las etapas del ciclo de vida de un proyecto, desde su diseño hasta que se manifiestan sus impactos.
- **GESTORES DE LA EVALUACIÓN.** Encargados de liderar el diseño de la evaluación, coordinar el avance y desarrollo del estudio de evaluación, supervisar la calidad del proceso, comunicar sus resultados, conclusiones y recomendaciones. Son responsables de que el proceso evaluativo se realice según lo establecido.
- **GRUPO OBJETIVO O GRUPO META.** Individuos, colectivos, grupos de población u organismos específicos en cuyo beneficio se lleva a cabo la intervención. También se le denomina población objetivo.

H

- **HALLAZGO (EVIDENCIA).** Constatación o afirmación basada en datos y hechos registrados sobre la intervención o intervenciones evaluadas.
- **HERRAMIENTAS ANALÍTICAS.** Métodos empleados para procesar e interpretar información durante una evaluación.
- **HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.** Metodologías, técnicas e instrumentos empleados para identificar fuentes de información y recopilar datos durante una evaluación.

I

- **IMPACTO.** Efectos de largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa, colateral o inducidamente por una intervención, intencionalmente o no. La evaluación del impacto trata de identificar todos estos efectos y centrarse en la determinación de los efectos netos atribuibles a la intervención.
- **IMPACTO EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL.** Medida en que una intervención mejora o debilita la capacidad de un país, región o institución para hacer un uso más eficiente, equitativo y sostenible de sus recursos humanos, financieros y naturales
- **INDICADOR.** Expresión cuantitativa o cualitativa de una variable que permite describir algún aspecto de la intervención y ayuda a valorar lo alcanzado en relación con un parámetro de referencia.
- **INFORMANTES CLAVE.** Personas o entidades que poseen información relevante para la evaluación y, al igual que el resto de actores, poseen necesidades informativas en torno al proceso como potenciales usuarios o interesados de la evaluación.

- **INFORME DE EVALUACIÓN.** Producto en el que se recogen las técnicas y métodos usados para la recopilación y análisis de la información, los resultados de la evaluación, las conclusiones y recomendaciones. Puede tener soporte escrito o no (presentación oral o multimedia, por ejemplo).
- **INSTRUMENTOS OPERATIVOS.** Intervenciones a través de las que se canaliza la Ayuda Oficial al Desarrollo.
- **INSUMOS.** Recursos financieros, humanos y materiales empleados en una intervención para el desarrollo.
- **INTERVENCIÓN PARA EL DESARROLLO.** Conjunto de actuaciones, actividades, medidas, programas, planes y políticas diseñado para lograr un objetivo específico de desarrollo en un periodo de tiempo determinado y en una región geográfica o sector delimitados. En este Manual se ha utilizado el término intervención de forma genérica para referirse tanto a los documentos de planificación estratégica, como a los instrumentos operativos de la Política de Cooperación.

J

- **JUICIO (ENJUICIAMIENTO).** Afirmación sobre el mérito o valor de una intervención basada en unos criterios o parámetros previamente definidos, relacionados con las preguntas de evaluación.

L

- **LECCIONES APRENDIDAS.** Generalizaciones basadas en la experiencia de evaluación aplicables a situaciones más amplias, destacando puntos fuertes o débiles en la preparación, el diseño y la puesta en práctica que afectan al desempeño, los resultados y el impacto de la intervención, y que identifiquen buenas o malas prácticas.
- **LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN.** Secuencia que explica la forma en que deberán lograrse los objetivos, identificando las relaciones causales y supuestos subyacentes.

M

- **MARCO LÓGICO.** Herramienta que se utiliza para diseñar las intervenciones. Comprende la identificación de insumos, productos, efectos, impacto y sus relaciones causales, indicadores y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o el fracaso.
- **MATRIZ DE DOCUMENTACIÓN.** Herramienta para organizar y presentar de forma estructurada los documentos sobre la intervención que deben ser revisados por el gestor de la evaluación y entregados al equipo de evaluación.

- **MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS.** Sistema para evaluar los resultados de las intervenciones en función de los objetivos declarados.
- **META-EVALUACIÓN.** Consiste en la evaluación de una o varias evaluaciones. Las metaevaluaciones se centran en analizar la calidad técnica y metodológica del proceso evaluativo y la valoración del desempeño profesional de los evaluadores.
- **MUTUA RESPONSABILIDAD.** Refleja un compromiso entre receptores y donantes para incrementar la responsabilidad en la utilización de los recursos de la ayuda: los países socios se comprometen a reforzar el papel del Parlamento y fomentar los enfoques participativos en la planificación y evaluación de las estrategias de desarrollo; los países donantes se comprometen a proporcionar información transparente y completa sobre la ayuda y realizar evaluaciones conjuntas sobre su eficacia.

N

- **NORMA DE REFERENCIA.** Base de comparación, parámetro o standard en relación con el que pueden medirse los resultados o los logros obtenidos.

O

- **OBJETIVO DE DESARROLLO.** Impacto intencional esperado que contribuye a generar beneficios físicos, financieros, institucionales, sociales, ambientales o de otra índole a una sociedad, una comunidad o un grupo de personas mediante una o más intervenciones para el desarrollo.
- **OBJETIVO DEL PROYECTO O PROGRAMA.** Resultados físicos, financieros, institucionales, sociales, ambientales o de otra índole que se espera que el proyecto o programa contribuya a lograr.
- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA EVALUACIÓN.** Metas que se pretenden conseguir con la evaluación. Se definen teniendo en cuenta las necesidades informativas de todos los actores implicados en la evaluación.
- **OBJETO DE EVALUACIÓN.** Intervención o intervenciones que son evaluadas. Puede ser una estrategia, un instrumento operativo o un grupo de intervenciones que cumplan determinados requisitos o sean especialmente significativas por su carácter innovador o su potencial para generar aprendizajes.

P

- **PARTENARIADO.** Grupo de entidades que se asocian para alcanzar objetivos compartidos en la planificación de una intervención o en su evaluación.

- **PARTES INTERESADAS.** Entidades, organizaciones, grupos o particulares que tienen un interés directo o indirecto en la intervención o en su evaluación.
- **PARTICIPACIÓN.** Proceso que permite que los actores interesados puedan intervenir en el diseño, aplicación y ejecución de la intervención y en su evaluación.
- **PERTINENCIA.** Medida en que los objetivos de una intervención son congruentes con las necesidades de los beneficiarios y del país socio, las prioridades globales y políticas de los asociados y donantes y el contexto socio-político en el que se desarrolla la intervención.
- **PLANIFICACIÓN.** Proceso para identificar las necesidades y problemas de un territorio, colectivo o sector, establecer los objetivos a conseguir y determinar las actuaciones a emprender para provocar los cambios deseados. En algunos contextos se denomina planeamiento.
- **PLAN DE COMUNICACIÓN.** Documento de planificación para la difusión de los resultados de la evaluación entre los actores implicados.
- **PLAN DE MEJORA.** Documento de planificación de las acciones de mejora a emprender derivadas de la evaluación. Debe registrar las recomendaciones de la evaluación que tienen implicaciones operativas, la propuestas de actuación que realiza la unidad gestora de la evaluación, los actores que deben hacerse cargo de ponerlas en práctica y el programa de mejoras finalmente pactado con estos actores. Las propuestas deberán incluir plazos previstos y recursos necesarios.
- **PLAN DE TRABAJO.** Programación de las actividades a llevar a cabo durante la fase de desarrollo del estudio de evaluación, en la que se recogen las etapas a seguir, sus plazos y los productos a entregar como resultado de cada una de ellas. El Plan de trabajo surge del acuerdo entre los gestores de la evaluación y los evaluadores sobre la base de los TdR y la propuesta técnica.
- **PROMOTORES DE LA EVALUACIÓN.** Aquellos que generan la motivación para evaluar o que deben dar cumplimiento a un mandato de evaluación. Normalmente son los responsables de su financiación, aunque quien promueve la evaluación no tiene que ser necesariamente quien gestiona o financia la intervención.
- **PROPÓSITO (purpose / but).** Objetivos declarados públicamente de la intervención de desarrollo.
- **PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN. (MOTIVACIONES PARA EVALUAR).** Razón o razones que motivan a los promotores de la evaluación para impulsar su puesta en marcha. Pueden tener su origen en un mandato reglamentario o en otro tipo de motivaciones. A partir de ellos se define el objetivo general de la evaluación.

R

- **RECOMENDACIÓN ADMINISTRATIVA.** Traducción de las recomendaciones de la evaluación que realizan los gestores de la intervención con el propósito de operativizarlas e incorporarlas, en su caso, en los procedimientos administrativos. La definición de las recomendaciones administrativas supone un paso previo para la definición de las acciones de mejora a emprender como consecuencia de la evaluación, o el diseño de un Plan de mejora.

- **RECOMENDACIONES.** Propuestas derivadas de las conclusiones de la evaluación con la finalidad de mejorar la intervención evaluada mediante la consolidación de sus fortalezas y la reducción de las debilidades.
- **RENDICIÓN DE CUENTAS.** Obligación de demostrar que se ha aplicado la intervención cumpliendo con las reglas y normas acordadas declarando los resultados obtenidos. Para los evaluadores, denota la responsabilidad de proporcionar informes de seguimiento y evaluaciones de resultados precisos, imparciales y creíbles.
- **RESULTADOS.** Producto o efecto directo (intencional o no, positivo y/o negativo) de una intervención.
- **RETROALIMENTACIÓN.** Transmisión de las constataciones (hallazgos) a las que llegó el proceso de evaluación a aquellas partes para quienes son pertinentes y útiles con objeto de facilitar el aprendizaje. Puede abarcar la recopilación y divulgación de observaciones, conclusiones, recomendaciones y lecciones de la experiencia.

S

- **SEGUIMIENTO.** Proceso continuo y sistemático de recolección de datos para verificar lo realizado y sus resultados, tanto en términos físicos como financieros. Ofrece información necesaria para mejorar la gestión y aplicación de la intervención e imprescindible para su evaluación.
- **SOSTENIBILIDAD.** Continuación de los beneficios de una intervención después de concluida. Situación en la que las ventajas netas son susceptibles de resistir los riesgos con el paso del tiempo.
- **SUPUESTOS.** Hipótesis sobre los factores o riesgos que pueden afectar el avance o éxito de una intervención. También hacen referencia a las hipótesis sobre las que se emiten juicios en la evaluación.

T

- **TÉRMINOS DE REFERENCIA.** Documento en el que se recogen las decisiones tomadas en el diseño de la evaluación: propósito, alcance y objetivos, criterios, cuestiones y metodología recomendada para realizar el estudio de evaluación, perfil solicitado al equipo de evaluación, recursos y tiempo asignado, y requisitos de presentación de informes, entre otros. Constituyen la principal referencia para el equipo evaluador sobre la evaluación que se pretende realizar.
- **TRANSPARENCIA.** La evaluación debe garantizar la transparencia del proceso de planificación, gestión y ejecución de la intervención y salvaguardar la del propio proceso de evaluación, ofreciendo respuestas a las necesidades de información de todos los actores involucrados en las intervenciones.

U

- **UNIDAD DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.** Departamento o célula encargada de coordinar, gestionar y/o realizar el seguimiento y evaluación en el seno de una institución.
- **UTILIDAD.** Validez de los resultados de la evaluación para que puedan ser aplicados por gestores, planificadores, decisores y la sociedad en general. Para garantizar la utilidad de la evaluación es necesario que ésta responda a las demandas planteadas por los actores implicados, que se despliegue una adecuada estrategia de comunicación y que sus recomendaciones sean viables.

V

- **VIABILIDAD.** Capacidad de una intervención de poder ser llevada a cabo. También, en materia de cooperación, se asimila al concepto de sostenibilidad, continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados con la intervención una vez retirada la ayuda. Está ligada a la potenciación de los factores clave de desarrollo, a la apropiación del proceso por parte de los receptores de la ayuda.

Bibliografía

- African Development Bank Group, ADBG (1996). Operations Evaluation Department. *Guidelines and methodologies of evaluation*.
- Agencia Noruega de Cooperación, NORAD (1997). "Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo. Manual para evaluadores y gestores". IUDC/UCM/CEDEAL. Madrid. España
- Alonso, J.A. (2004). "El desarrollo como proceso abierto al aprendizaje". *The European Journal of Development Research, Vol.16, No.4*, pág.845–867.
- American Evaluation Association, AEA (2002). "Impact evaluations when time and money are limited: Lessons from International Development on the design of rapid and economical, but methodologically sound, impact evaluations". *AEA Professional Development Session: November, 5, 2002*.
- Banco Interamericano de Desarrollo, BID (2003). Oficina de Evaluación y Supervisión, OVE. "Protocolo para la realización de las evaluaciones de programas de país". Washington, D.C. EEUU.
- Banco Interamericano de Desarrollo, BID (2005). Office of Evaluation and Oversight, OVE. "Report on the Evaluability of Bank Country Strategie". Washington, D.C. EEUU.
- Banco Mundial, BM (1994). Departamento de Evaluación de Operaciones, OED. "Building Evaluation Capacity". En estudio nº 4 de la serie de publicaciones Lecciones y Prácticas. Washington, D.C. EEUU.
- Banco Mundial, BM (1994). Departamento de Evaluación de Operaciones, OED. "Diseño del sistema de seguimiento y evaluación de los proyectos". En estudio nº 8 de la serie de publicaciones *Lecciones y Prácticas*. Washington, D.C. EEUU.
- Banco Mundial, BM (1999). Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. "Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza. Manual para profesionales. Directivas de desarrollo." Washington, D.C. EEUU.
- Banco Mundial, BM (1999). Departamento de Evaluación de Operaciones, OED. "Fortalecimiento de la capacidad de evaluación". En documento nº 6 de la serie de documentos de trabajo sobre *fortalecimiento de la capacidad de evaluación*. Washington, D.C. EEUU.
- Banco Mundial, BM (2004). Departamento de Evaluación de Operaciones, OED. "Evaluaciones influyentes: evaluaciones que mejoraron el desempeño y los efectos de los programas de desarrollo". Washington, D.C. EEUU.
- Banco Mundial, BM (2004). Departamento de Evaluación de Operaciones, OED. "Seguimiento y Evaluación: instrumentos, métodos y enfoques". Washington, D.C. EEUU.
- Banco Mundial, BM (2006). Departamento de Evaluación de Operaciones, OED. "Conducting quality impact evaluations under budget, time and data constraints". Washington, D.C. EEUU.

- Bustelo, M. (1999). “Diferencias entre evaluación e investigación: una distinción necesaria para la identidad de la evaluación de programas”. En *Revista Española de Desarrollo y Cooperación* n° 4, páginas 9 a 29. Madrid. España.
- Canadian International Development Agency, CIDA (2004). Evaluation Division Performance. Review Branch. “Evaluation Guide”. Ottawa. Canadá.
- Canadian International Development Agency, CIDA (varios años). “How to perform evaluations”:
 (2000a). Getting Started.
 (2000b). Evaluation Workplans.
 (2000c) Model TdR.
 (2001a) Information Collection and Analysis.
 (2001b) Participatory Evaluations.
 (2001c) Gender Equality.
 (2002a) Evaluation Reports.
 (2002b) Model abstracts.
 (2002c) Sharing-results.
- Carlsson, J.; Köhlin, G. y Ekbohm, A. (1994). “The political economy of evaluation: international aid agencies and the effectiveness of aid”. New York. EEUU.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, ILPES (2005). “Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza”. Santiago de Chile. Chile.
- Comisión Europea (1999). “Evaluating socio-economic programmes”. En *MEANS Collection*. Lyon. Francia.
- Comisión Europea. EuropeAid Co-operation Office (2003). “Guidelines for dissemination and feedback of evaluations”. Bruselas. Bélgica.
- Comisión Europea. EuropeAid Co-operation Office (2005). “Metodología de evaluación de EuropeAid”. En línea <http://ec.europa.eu/comm/europeaid/evaluation/index.htm>
- Coordinadora Española de ONGD, CONGDE (2003). “Análisis de la Cooperación Oficial Descentralizada en el Estado español en el período 1999-2002”. Madrid. España.
- Cruz Roja Española (2000). “La evaluación de proyectos de cooperación internacional de Cruz Roja. Manual del Delegado/a”. Madrid. España.
- Danish International Development Agency, DANIDA (1999). “Evaluation Guidelines”. Copenhague. Dinamarca.
- Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas de Desarrollo, DGPOLDE (2005). “Herramienta para la elaboración de los Documentos de Estrategia País de la Cooperación Española”. Madrid. España.
- Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas de Desarrollo, DGPOLDE (2005). “Herramienta para la elaboración de los Documentos de Estrategia Sectorial de la Cooperación Española”. Madrid. España.
- Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas de Desarrollo, DGPOLDE (2006). “Herramienta para la elaboración de los Planes de Actuación Especial de la Cooperación Española”. Madrid. España.

- Europeaid. AidCo Evaluation Unit H/6 D (2001). "Evaluation in the European Commission. A Guide to the Evaluation Procedures and Structures currently operational in the Commission's External Co-operation Programmes". Bruselas. Bélgica.
- Feinstein, O. & Ingram, G. (2003) "Lessons Learned from World Bank Experiences in Joint Evaluation". Presentación en el Development Assistance Committee Working Party on Aid Evaluation workshop *Partners in Development Evaluation: Learning and Accountability*, Paris, France, March 25-26, 2003.
- Fida. Oficina de Evaluación y Estudios (2003). "Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos. Gestión orientada al impacto en el desarrollo rural". Roma. Italia
- Freeman, T. (2005). "La evaluación de los programas de cooperación en un mundo cambiante. Documento de trabajo sobre evaluación". Oficina de evaluación. UNICEF. Nueva York. EE.UU.
- Fundación W.K. KELLOGG (1998). "Manual de evaluación". Battle Creek, MI. USA.
- González Parada, J.R. y GARCÍA CEBOLLA, J.C. (2004). "Manual de Evaluación para la Cooperación Descentralizada". Dykinson y FEMP. Madrid. España.
- Gudiño, F. (1999). "El Sistema de Evaluación y Cooperación Española frente al reto de su consolidación". En *Revista Española de Desarrollo y Cooperación* nº 4, páginas 31 a 49. Madrid. España.
- Hidalgo, S. y Espada, F. (2004). "Hacia una nueva Cooperación Española". En *Informe nº 2 de FRIDE y DARA*. Madrid. España.
- Larrú, J.M. (2002) "Razones para implantar un sistema de evaluación en las ONGD y sus consecuencias". En *Revista de Fomento Social* 57 (228), 683-710.
- Larrú, J.M. (2004). "Memoria sobre el I Seminario en torno a la retroalimentación". U. San Pablo CEU. Madrid. España.
- Larrú, J.M. (2005). "La Declaración de París 2005: principios para una ayuda eficaz y aplicaciones para las ONGD". En *Revista de fomento social* vol. 60 nº 238, pág. 243-281. Córdoba. España.
- Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- Ministère des Affaires Étrangères de Francia. Bureau de l'évaluation (2005). "Guide de l'évaluation. Direction générale de la coopération internationale et du développement. Service de la stratégie, des moyens et de l'évaluation". Francia.
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, MAEC. Secretaría de Estado de Cooperación Internacional, SECI (2005). "Evaluación del Programa de alfabetización y educación básica de adultos en Honduras y Nicaragua". Madrid. España.
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, MAEC. Secretaría de Estado de Cooperación Internacional, SECI (2005). "Plan Anual de Cooperación Internacional". Madrid. España.
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, MAEC. Secretaría de Estado de Cooperación Internacional, SECI (2005). "Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008". Madrid. España.
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, MAEC. Secretaría de Estado de Cooperación Internacional, SECI (2006). "Plan Anual de Cooperación Internacional". Madrid. España.

- Ministerio de Asuntos Exteriores, MAE. Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica, SECI (1998). “Metodología de evaluación de la Cooperación Española. Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica”. Madrid. España.
- Ministerio de Asuntos Exteriores, MAE. Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica, SECI (2000). “El Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE): Doctrina y Actividades”. Madrid. España.
- Ministerio de Asuntos Exteriores, MAE. Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica, SECI (2001). “Metodología de evaluación de la Cooperación Española II”. Madrid. España.
- Ministerio de Asuntos Exteriores, MAE. Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica, SECI (2001). “Metodología de gestión de proyectos de la cooperación española”. Madrid. España.
- Ministerio de Asuntos Exteriores, MAE. Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica, SECI (2002). “Examen de la Cooperación Española 1999-2001. Recomendaciones e informe de la Secretaría del CAD”. Madrid. España.
- Murciano, J. (2004). “La metaevaluación de proyectos de empleo”. Memoria de Grado del Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas de la Universidad Complutense de Madrid. MIMEO.
- Murciano, J. (2006). “La evaluación de partenariados y en partenariados”. En nº 3 de *Revista E-valoración*. Sociedad Española de Evaluación de Políticas Públicas. Páginas: 18-31. Sevilla. España.
- Naciones Unidas (2005). “Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas”. UNEG.
- Naciones Unidas, NU (2000). “Declaración del Milenio”. Resolución aprobada por la Asamblea General 55/2. Nueva York. USA.
- Naciones Unidas, NU (2000). “UNDP Programming Manual”. New York. EE.UU.
- Naciones Unidas, NU (2002). “Consenso de Monterrey”. Resolución aprobada por la Asamblea General A/AC.257/L.13. Monterrey. México.
- Naciones Unidas, NU (2005). “Alternative Development: A Global Thematic Evaluation. Final Synthesis Report. Office on Drugs and Crime of Viena”. Nueva York. EE.UU.
- Naciones Unidas, NU (2005). “Estándares de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas”. UNEG.
- Orden AEC/1303/2005, de 27 de abril, por la que se regulan las bases para la concesión de subvenciones a organizaciones no gubernamentales de desarrollo, para la realización de intervenciones en materia de cooperación internacional para el desarrollo.
- Orden AEC/1304/2005, de 27 de abril, por la que se establecen las bases reguladoras de la concesión de subvenciones de la convocatoria abierta y permanente para actividades de cooperación y ayuda al desarrollo.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE. Comité de Ayuda al Desarrollo, CAD (1995). “Participatory Development and Good Governace”. *Development Co-operation Guidelines Series*. París. Francia.

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE. Comité de Ayuda al Desarrollo, CAD (2001). "Evaluation Feedback for effective learning and accountability". *DAC working party on aid evaluation*. París, Francia.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE. Comité de Ayuda al Desarrollo, CAD (varios años). "Principles for evaluation of development assistance":
 - (1999). *Evaluation and aid effectiveness 1: Guidance for Evaluating Humanitarian Assistance in Complex Emergencies*. OCDE. París. Francia.
 - (2000). *Evaluation and aid effectiveness 4: Effective practices in conducting a multi-donor evaluation*. OCDE.
 - (2002). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. Evaluation and Aid Effectiveness Nº 6*. OECD. París. Francia.
 - (2003). *Harmonizing Donor Practices for Effective Aid Delivery. DAC Guidelines and Reference Series*. OECD-DAC. París.
 - (2004a). *Joint Evaluations: Recent Experiences, Lessons Learned and Options for the Future*. OCDE. París. Francia
 - (2004b). *Review of the quality of evaluations. Room document 2, preparado por Australia para la reunión del 15-16 de enero*. OCDE. París. Francia.
 - (2005a). *Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo. Apropiación, Armonización, Alineación & Resultados y Mutua Responsabilidad*. Foro de Alto Nivel. París. Francia.
 - (2005b). *Joint Evaluations: Recent Experiences, Lessons Learned and Options for the Future. CAD Evaluation Network Working Paper*. OCDE. París. Francia.
 - (2006). *Evaluation Quality Standards (for test phase application)*. OCDE. París. Francia.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE. Comité de Ayuda al Desarrollo, CAD (2003). "Evaluation Guidelines. Evaluation Division". París, Francia.
- Osuna, J.L. (2006). "La evaluación de las políticas de empleo: hacer de la necesidad virtud". En nº 1 de *Revista E-valoración*. Sociedad Española de Evaluación de Política Públicas. Páginas 26-38. Sevilla. España.
- Osuna, J.L. y C. Vélez (2004). "Guía de planificación y evaluación para agentes de desarrollo local". Sevilla Siglo XXI, S.A. e Instituto de Desarrollo Regional. Sevilla. España.
- Osuna, J.L., C. Vélez, A. Cirera y J. Murciano. (2006). "Programación y evaluación pública: un triángulo complejo". En nº 60 de *Revista Vasca de Ekonomiaz*. Páginas: 76-97. San Sebastián, España.
- Osuna, J.L. y C. Márquez (dir.) y A. Cirera y C. Vélez (red.). (2000). "Guía para la evaluación de políticas públicas". Instituto de Desarrollo Regional. Sevilla. España.
- Patton, M.Q. (1997). "Utilization-focused evaluation: The new century text (tercera edición)". Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pérez de Armiño, C. (2000). "Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo". Edición on line. <http://dicc.hegoa.efaber.net/>
- Perrin, B. (2006). "Moving from outputs to outcomes. Practical advice from Governments around the World". *Management for performance and results series*. IEG: BM. Washington, DC. EE.UU.

- Plataforma 2015 Y MÁS (2004). “La palabra empeñada. Los objetivos 2015 y la lucha contra la pobreza”. Segundo informe anual. Catarata, Madrid. España.
- Real Decreto 755/2005, de 24 de junio, por el que se modifica el Real Decreto 1416/2004, de 11 de junio, por el que se modifica y desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.”
- Santoyo, H., Ramírez, P., Suvedi, M. (2002). Manual para la evaluación de programas de desarrollo rural”. Mundi-Prensa. Chapingo, México.
- Sanz, B. (2006). “Memoria de Grado del Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas de la Universidad Complutense de Madrid”. MIMEO.
- Shaw, J. Y E. Clay (1993). “World Food Aid. Experiences of Recipients and Donors”. James Currey & Heinemann. Portsmouth. EE.UU.
- Stufflebeam, D.L y Shinkfield, A.J. (1987) “Evaluación Sistemática. Guía teórica y práctica”. Ed. Paidós. Barcelona, España.
- Swedish International Development Agency, SIDA (2004). “Looking Back, Moving Forward. Sida Evaluation Manual”. Estocolmo. Suecia.
- The Australian’s Government Overseas Aid Program, AUSAID (2003). Quality Assurance Group. Program Evaluation Section Office of Review and Evaluation. “Reviewing project quality”. Camberra. Australia.
- Tiana, A. (1997). “Tratamiento y usos de la información en evaluación”. UNED. Madrid. España.
- UK Department for International Development, DFID. Evaluation Department (2005). “Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff”. Londres. Reino Unido.
- UK Department for International Development, DFID. Evaluation Department (2005). “Evaluation of DFID Country Programmes: Mozambique, 2000-2005”. Londres. Reino Unido.
- Unión Europea (2006). “Evaluation of socioeconomic development. The Guide”. En línea www.evaled.com.
- Unión Europea, UE (2003). “Guidelines for European Support to Sector Programmes”. Bruselas. Bélgica.
- Valadez, J y M. BAMBERGER (1994). “Monitoring and Evaluating Social Programs in Developing Countries: A Handbook for Policymakers, Managers and Researchers”. EDI- WORLD BANK. Washington DC. EE.UU.
- Vedung, E. (1997). “Evaluación de políticas públicas y programas”. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto Nacional de Servicios Sociales. Madrid. España.
- Vélez, C. (2006). “La evaluación: un nuevo yacimiento de empleo”. En nº 3 de *Revista E-valoración*. Sociedad Española de Evaluación de Políticas Públicas. Páginas: 4-17. Sevilla. España.
- Viñas, E.V. y A. OCAMPO. (2006). “Conceptos clave de seguimiento y evaluación de programas y proyectos. Breve guía”. PREVAL y FIDA. Perú.
- Zall Kusek, J. y R. C. Rist (2005). Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados. Banco Mundial y Mayol Ediciones, S.A. Bogotá. Colombia.

Anexo I. Criterios para valorar la calidad del informe de evaluación

División de Evaluación. DGPOLDE

VALORACIÓN DE LA CALIDAD DEL INFORME FINAL²⁴:

Para validar un informe de evaluación es necesario valorar su calidad. Se debe utilizar la siguiente estructura y criterios de valoración, de modo que sea posible aportar una visión crítica, sistemática y lo más objetiva posible de la calidad y utilidad de la información presentada.

¿En qué consiste?

La evaluación de la calidad del Informe final verifica que la evaluación haya respetado las pautas de elaboración del informe (en forma y contenido) y que satisfaga las necesidades de información de los usuarios a los que está dirigida.

¿Qué hay que procurar?

- Verificar si el equipo de evaluación externo ha satisfecho adecuadamente las exigencias del servicio comanditario.
- Distinguir entre las conclusiones y recomendaciones las que son válidas y están sólidamente afianzadas de aquéllas que no lo son tanto y deben ser utilizadas con precaución.
- Contrastar la sistematicidad del proceso de forma que la evaluación “resista” las críticas que inevitablemente van a suscitar los juicios emitidos sobre los éxitos y los fracasos.

Criterios de calidad

Los nueve criterios que se describen a continuación derivan de normas internacionales con las cuales son compatibles y se funden con los criterios que ha venido utilizando la División de Evaluación de la DGPOLDE para valorar los informes finales de evaluación. A continuación se realiza una explicación detallada de cómo otorgar una calificación según los diferentes criterios. La valoración consta de cinco categorías: excelente, muy bueno, bueno, insuficiente y no apto.

²⁴: Estos criterios de valoración se basan en los que utiliza la Comisión Europea y recogen estándares de evaluación del CAD así como los criterios que ha venido utilizando la División de Evaluación de la DGPOLDE.

Criterio 1: Cumplimiento de los requisitos – respuesta a las preguntas de evaluación

En este criterio se valora el ajuste a los términos de referencia, es decir, un buen informe sería aquel en el que los requisitos formulados en los términos de referencia reciben una respuesta de manera adecuada y las preguntas de evaluación son tratadas satisfactoriamente. Se espera que el informe exponga una buena perspectiva general de cómo se alcanzaron los objetivos anunciados y aclare la lógica de intervención.

Valoración	Descripción	✓
Excelente	Las preguntas abordadas cubren no sólo lo exigido por los TdR sino que ubican a la evaluación en un marco mucho más general, vinculándola con las bases de la política de desarrollo, de cooperación exterior, así como con toda otra política comunitaria o nacional.	<input type="checkbox"/>
Muy bueno	El informe de evaluación ha expuesto una buena perspectiva general de cómo se alcanzaron los objetivos anunciados y ha aclarado la lógica de intervención. El informe de evaluación ha superado lo exigido por los TdR abordando otros temas de interés.	<input type="checkbox"/>
Bueno	Los requisitos formulados en los TdR recibieron una respuesta de manera adecuada. Las preguntas de evaluación fueron tratadas satisfactoriamente.	<input type="checkbox"/>
Insuficiente	Determinadas preguntas de los TdR fueron tratadas de manera inadecuada o bien fueron abordadas parcialmente.	<input type="checkbox"/>
No apto	Demasiadas preguntas de los TdR no fueron abordadas o sólo fueron abordadas parcialmente.	<input type="checkbox"/>

Criterio 2: Análisis del contexto

Con este criterio se valora si el informe trata el conjunto de la intervención en sus dimensiones temporal, geográfica y reglamentaria, si se analiza el contexto en el que se inserta la intervención a nivel institucional, político, económico y social, y las interacciones previstas e imprevistas con otras políticas relacionadas y sus consecuencias

Valoración	Descripción	✓
Excelente	Además de cumplir con lo requerido para alcanzar el nivel “Muy bueno”, el informe ha estudiado sistemáticamente y en detalle los efectos no esperados.	<input type="checkbox"/>
Muy bueno	Además de cumplir con lo establecido anteriormente, la evaluación se interesa en las interacciones con las otras políticas comunitarias, las intervenciones de otros donantes y las políticas del Estado o Estados asociados. Se trataron los efectos imprevistos.	<input type="checkbox"/>
Bueno	El informe trata el conjunto de la intervención en sus dimensiones temporal, geográfica y reglamentaria. Se han identificado los principales efectos previstos e imprevistos.	<input type="checkbox"/>
Insuficiente	Una de las tres dimensiones de la intervención y/o un efecto importante está insuficientemente o mal tratada.	<input type="checkbox"/>
No apto	Varias dimensiones de la intervención y/o varios efectos importantes están insuficientemente o mal tratados.	<input type="checkbox"/>

Criterio 3: Justificación de la metodología utilizada

En este punto se valora que en el informe se expliciten claramente las herramientas y metodología de evaluación utilizadas y que, en efecto, éstas sean aplicadas a lo largo del proceso. Las elecciones metodológicas realizadas deben ser las adecuadas, a fin de cumplir con los requisitos de los TdR. Así mismo se espera que se precisen con claridad los límites inherentes al método de evaluación y se defiendan las opciones elegidas frente a otras opciones.

Valoración	Descripción	✓
Excelente	Supera el nivel “Muy bueno”; el evaluador presenta una crítica de su método y de sus elecciones metodológicas. Indica los riesgos que se habrían corrido si se hubieran adoptado otras opciones metodológicas.	<input type="checkbox"/>
Muy bueno	Se precisaron con claridad los límites inherentes al método de evaluación y se debatieron y defendieron las opciones elegidas frente a otras opciones.	<input type="checkbox"/>
Bueno	Se explicita claramente el método de evaluación. En efecto, éste ha sido aplicado a lo largo del proceso. Las elecciones metodológicas realizadas fueron las adecuadas, a fin de cumplir con los requisitos de los TdR.	<input type="checkbox"/>
Insuficiente	Al leer el informe de evaluación, las elecciones metodológicas parecen haber sido realizadas sin haberlas explicado ni defendido.	<input type="checkbox"/>
No apto	Ausencia absoluta de método de evaluación; o bien, las elecciones metodológicas realizadas no se adecuan a los resultados buscados.	<input type="checkbox"/>

Criterio 4: Fiabilidad de los datos

Este criterio no juzga la validez intrínseca de los datos disponibles sino la manera en la que el equipo de evaluación ha obtenido los datos y cómo los ha utilizado. Se espera que se identifiquen las fuentes de datos cuantitativos y cualitativos y que el equipo de evaluación explique y justifique la fiabilidad de los datos. Para esto se deben explicitar con claridad las herramientas de recolección y las mismas deben estar adaptadas a la información buscada.

Valoración	Descripción	✓
Excelente	Mediante técnicas reconocidas, se analizan y corrigen todos los sesgos que derivan de la información proporcionada.	<input type="checkbox"/>
Muy bueno	Se han cruzado sistemáticamente los datos a través de fuentes o herramientas de recolección independientes entre sí. Se expuso claramente cuáles eran los límites de la validez y las herramientas de recolección de los datos.	<input type="checkbox"/>
Bueno	Se identifican las fuentes de datos cuantitativos y cualitativos. El equipo de evaluación comprobó la fiabilidad de los datos y luego la debatió. Se explicitaron con claridad las herramientas de recolección y las mismas están adaptadas a la información buscada.	<input type="checkbox"/>
Insuficiente	La información cuantitativa y cualitativa proporcionada no es muy fiable con respecto a la pregunta planteada. Las herramientas de recolección de datos son discutibles (por ejemplo, muestras insuficientes o estudios de casos prácticos mal conducidos).	<input type="checkbox"/>
No apto	Determinados datos son manifiestamente erróneos. Las herramientas de recolección fueron aplicadas de manera incorrecta o arrojan información sesgada o inutilizable.	<input type="checkbox"/>

Criterio 5: Solidez del análisis

Un análisis sólido de los datos cuantitativos y/o cualitativos debe realizarse siguiendo rigurosamente los pasos reconocidos y pertinentes según los tipos de datos analizados. Deben explicitarse las relaciones de causa - efecto entre la intervención y sus consecuencias, y debe existir una coherencia y secuencia lógica entre evidencia y valoración; valoración y conclusiones; y entre conclusiones y recomendaciones. Es recomendable que se expliciten los pasos del análisis y se especifique su límite de validez.

Valoración	Descripción	✓
Excelente	Se examinaron sistemáticamente todos los sesgos (a través de los 3 elementos) y se presentaron junto con sus consecuencias sobre el límite de validez del análisis.	<input type="checkbox"/>
Muy bueno	Se explicitan los pasos del análisis y se especifica su límite de validez. Asimismo, se explicitan los supuestos causales subyacentes. Se indican los límites de validez de las comparaciones efectuadas.	<input type="checkbox"/>
Bueno	El análisis de los datos cuantitativos y/o cualitativos se realizó siguiendo rigurosamente los pasos reconocidos y pertinentes según los tipos de datos analizados. Se explicitan las relaciones de causa - efecto entre la intervención y sus consecuencias. También se explicitan las comparaciones (por ejemplo: antes / después, beneficiarios / no beneficiarios, con / sin).	<input type="checkbox"/>
Insuficiente	Uno de los tres elementos (enfoque del análisis, relaciones causales, comparaciones) está mal tratado o dos de los elementos no están lo suficientemente tratados.	<input type="checkbox"/>
No apto	2 de los 3 elementos están mal tratados.	<input type="checkbox"/>

Criterio 6: Credibilidad de los hallazgos

Se espera que los hallazgos producidos por el análisis sean fiables y equilibrados. Los hallazgos deben reflejar de manera aceptable, por un lado, la realidad descrita por los datos y los elementos de prueba registrados, y por el otro, la realidad de la intervención tal como la perciben los actores y beneficiarios. Así mismo deberían aislarse los efectos de la intervención evaluada de los factores externos y de las restricciones del contexto.

Valoración	Descripción	✓
Excelente	Se analizan sistemáticamente los desequilibrios entre la validez interna y la validez externa de los hallazgos y se explicitan sus consecuencias sobre la evaluación. Se aislaron los factores contextuales y se pudo demostrar su influencia. Se analizan los sesgos aportados en la elección de los supuestos interpretativos y en las extrapolaciones realizadas y se explicitan sus consecuencias.	<input type="checkbox"/>
Muy bueno	Se explicitan y debaten los límites de los supuestos interpretativos y las extrapolaciones realizadas. Se aíslan los efectos de la intervención evaluada de los factores externos y de las restricciones del contexto. Tanto la validez interna (ausencia de sesgos de análisis) como la validez externa (carácter generalizable de los hallazgos) son satisfactorias.	<input type="checkbox"/>
Bueno	Los hallazgos producidos por el análisis parecen fiables y equilibrados, en especial, habida cuenta del contexto en el que se evalúa la intervención. Los supuestos interpretativos y las extrapolaciones realizadas son aceptables. Los hallazgos reflejan de manera aceptable, por un lado, la realidad descrita por los datos y los elementos de prueba registrados, y por el otro, la realidad de la intervención tal como la perciben los actores y beneficiarios.	<input type="checkbox"/>
Insuficiente	Los análisis parecen desequilibrados. No se explicita el contexto. Las extrapolaciones realizadas y las generalizaciones del análisis no son pertinentes.	<input type="checkbox"/>
No apto	Los análisis parecen muy poco creíbles. El texto contiene afirmaciones sin ningún sustento. Las extrapolaciones realizadas y las generalizaciones del análisis no son pertinentes.	<input type="checkbox"/>

Criterio 7: Validez de las conclusiones

Este criterio no juzga el valor intrínseco de las conclusiones sino la manera en la que éstas fueron obtenidas. Según este criterio las conclusiones deben derivar del análisis, deben estar argumentadas por hechos y análisis fácilmente identificables en el resto del informe y deben evitar sesgos o consideraciones personales. Así mismo deben indicarse los límites y el contexto de la validez de las conclusiones.

Valoración	Descripción	✓
Excelente	Se jerarquizan las conclusiones. Estas últimas guardan relación con la globalidad de la intervención evaluada y tienen en cuenta las relaciones de esta intervención con el contexto en el que se sitúa, teniendo en consideración especialmente otros programas o políticas públicas cercanas.	<input type="checkbox"/>
Muy bueno	Se debaten las conclusiones respecto del contexto en el que se hizo el análisis. Se explicitan y argumentan los límites de la validez de las conclusiones.	<input type="checkbox"/>
Bueno	Las conclusiones derivan del análisis. Las conclusiones están argumentadas por hechos y análisis fácilmente identificables en el resto del informe. Se indican los límites y el contexto de la validez de las conclusiones	<input type="checkbox"/>
Insuficiente	Las conclusiones provienen de una generalización precipitada de ciertos análisis realizados. Los límites de validez de las conclusiones no están indicados.	<input type="checkbox"/>
No apto	Las conclusiones no se sustentan en un análisis pertinente ni riguroso. Están basadas en datos no comprobados. Son parciales porque reflejan los prejuicios del evaluador más que los análisis de los hechos.	<input type="checkbox"/>

Criterio 8: Utilidad de las recomendaciones

Las recomendaciones deben formularse de manera clara y concisa, deben derivar de las conclusiones y estar basadas en el análisis realizado, ser equitativas y sin sesgos. Además, deben ser lo suficientemente detalladas como para ser aplicables concretamente para los distintos responsables de la intervención evaluada.

Valoración	Descripción	✓
Excelente	Además de cumplir con los requisitos necesarios para alcanzar el nivel "Muy bueno", las recomendaciones son comprobadas y sus límites de validez están indicados.	<input type="checkbox"/>
Muy bueno	Además de cumplir con lo anteriormente mencionado, las recomendaciones están jerarquizadas y se las presentan en forma de opciones y de posibles acciones.	<input type="checkbox"/>
Bueno	Las recomendaciones derivan de las conclusiones de manera lógica. Además, son imparciales.	<input type="checkbox"/>
Insuficiente	Las recomendaciones son poco claras o son meras pruebas sin valor agregado. Es debatible si son operativas o no. La relación con las conclusiones no es evidente.	<input type="checkbox"/>
No apto	Las recomendaciones están desconectadas de las conclusiones. Son parciales porque reflejan de manera preponderante los puntos de vista de ciertos actores o beneficiarios, o bien las ideas preconcebidas del equipo de evaluación.	<input type="checkbox"/>

Criterio 9: Claridad del informe

Se entiende por informe claro aquel informe que es de fácil lectura y su estructura es lógica. Un breve resumen debe ser reflejo del informe. Debe presentarse en anexo tanto los conceptos especializados como las demostraciones técnicas, con referencias claras a lo largo del desarrollo del texto. Es deseable que el desarrollo del informe sea breve, conciso y su lectura fluida, así como que la estructura del informe se pueda memorizar fácilmente. El informe debe describir claramente la intervención evaluada, su contexto, así como los hallazgos de la evaluación de modo que la información proporcionada sea comprensible con facilidad.

Valoración	Descripción	✓
Excelente	El informe se deja leer “como una novela” y su estructuración tiene una lógica irrefutable. El resumen es operativo en sí mismo.	<input type="checkbox"/>
Muy bueno	El desarrollo del informe es breve, conciso y su lectura es fluida. La estructura del informe se puede memorizar fácilmente. El resumen es claro y presenta las conclusiones y recomendaciones principales de manera equilibrada e imparcial.	<input type="checkbox"/>
Bueno	El informe es de fácil lectura y su estructura es lógica. El breve resumen es un reflejo del informe. Se presentan en anexo tanto los conceptos especializados como las demostraciones técnicas, con referencias claras a lo largo del desarrollo del texto.	<input type="checkbox"/>
Insuficiente	El informe es difícil de leer y/o su estructura es compleja. Las referencias cruzadas son poco comprensibles o dificultan la lectura. El resumen es demasiado largo o no refleja el desarrollo del informe.	<input type="checkbox"/>
No apto	Ausencia del resumen. Informe ilegible y/o de estructura desordenada. Ausencia de capítulo de conclusiones (y de recomendaciones).	<input type="checkbox"/>

Recomendaciones para el uso de los criterios

- Tener el contexto en consideración en el momento de utilizar los criterios de valoración en vez de aplicarlos de manera absoluta y aislada. En una situación dada, es posible y útil precisar los criterios de calidad para tener en cuenta los pedidos y/o restricciones particulares.
- Escribir una síntesis cualitativa de los nueve criterios a manera de evaluación general de la calidad del informe. Otra opción menos adecuada consiste en darle un puntaje y una ponderación a cada criterio y calcular un puntaje promedio ponderado.
- No hay que esperar el proyecto de Informe final para efectuar la garantía de la calidad. El proceso de garantía de calidad debe comenzar desde el inicio. En particular, cabe efectuar controles de calidad sobre otros dos subproductos importantes: los informes preliminares (o intermedios) y en el Informe final.
- Adjuntar en anexo los criterios de calidad a los TdR.
- Hacer verificar la calidad por el responsable de la evaluación, y luego procurar que una segunda persona efectúe una doble verificación.

¿Cómo se estructura el documento de valoración?

Los tres principales apartados que debe contener un documento de valoración de un informe de evaluación son los siguientes:

I. Antecedentes

Exponer breve y claramente el contexto en el que se enmarca el informe que se está valorando así como cualquier imprevisto o elemento que haya que considerar y tener en cuenta para validar el informe.

II. Valoraciones generales por apartado del documento

- Explicar la calidad de la presentación y el formato del documento.
- Comentar los contenidos del documento por sección o apartado, tomando como base los TdR.

III. Valoración por criterio de calidad

Presentar la valoración del documento para cada uno de los criterios establecidos. Para darle un valor a cada criterio, se contemplan las siguientes categorías: excelente / muy bueno / bueno / insuficiente / no apto.

Anexo II. Modelo de TdR de la DGPOLDE

Contenidos:

0. Título: Nombre de la evaluación a realizar: nombre de la intervención a evaluar y tipo de evaluación:

PRESCRIPCIONES TÉCNICAS - TERMINOS DE REFERENCIA - PARA LA EVALUACIÓN INTERMEDIA / FINAL DE ["PROGRAMA, PROYECTO Ó POLÍTICA....."]

1. Introducción
2. Antecedentes de la intervención
3. Ámbito de la evaluación y actores implicados
4. Preguntas y niveles de análisis de la evaluación
5. Criterios de evaluación
6. Metodología y Plan de trabajo
7. Estructura y presentación. Informes de evaluación
8. Equipo evaluador
9. Premisas de la evaluación, autoría y publicación
10. Plazos para la realización de la evaluación
12. Presentación de la propuesta técnica y criterios de valoración

1. Introducción

¿Por qué y para qué se evalúa?

- **Unidad de evaluación:** Breve referencia a la unidad o intervención que será objeto de evaluación
- **Justificación y razones de la evaluación:** ¿por qué se evalúa esta intervención?
- Definir los **objetivos** generales de la evaluación: ¿qué se quiere saber en términos generales con esta evaluación?
- Definir el **tipo** de evaluación: ex-ante/intermedia/ex-post, de programa/de país/ de proyecto/de instrumento/ ...
- **Uso y expectativas de la evaluación:** establecer los puntos sobre los que se esperan **recomendaciones** y el uso **-utilidad de la evaluación-** que se dará a los resultados de la evaluación

2. Antecedentes de la intervención

- Describir detalladamente y con claridad el **historial de la intervención** (programa, sector, área, instrumento): el marco de planificación en que se encuadra la intervención; la lógica de la intervención – objetivos general y específico, actividades, resultados y fases - fechas de inicio y finalización; componentes; presupuesto; contrapartes; colectivos beneficiarios directos e indirectos; contexto institucional y breve referencia al contexto socio-económico en el que se desarrolla la intervención.

3. Ámbito de la evaluación y actores implicados

- **Delimitar** el ámbito del estudio: Dimensiones de la intervención a evaluar (proyecto, programa) geográficas, institucionales, temporales, y temáticas o sectoriales.
- **Identificar** los documentos y fuentes de información a los que tendrá acceso el equipo evaluador. Elaborar una matriz de documentación para la compilación de documentos e información disponibles.
- **Participación:** Identificar a los agentes implicados en la intervención a evaluar y en la propia evaluación. Considerando a los miembros del Comité de Seguimiento y a la unidad gestora de la evaluación en la intervención a evaluar. Establecer cuál será su participación durante el proceso de evaluación.

4. Preguntas y niveles de análisis de la evaluación

- Preguntas clave y objetivos específicos de la evaluación.
- Especificar los **niveles de análisis** que se abordarán con el estudio. Se desarrollan los **temas y áreas** en las que se centrará el estudio, especificando en su caso los sub-temas que se consideran relevantes para que la evaluación los analice (preguntas sobre el diseño de la intervención, sobre los procesos o sobre los resultados). Dependerá del tipo de evaluación y de los niveles de análisis que se hayan definido previamente, el grado de desagregación que se espera del estudio.

5. Criterios de evaluación

- En función de las preguntas de la evaluación y los niveles de análisis que se hayan definido, se desarrollan aquí los **criterios de evaluación** a tener en cuenta para el análisis. Se pueden considerar la definición de los criterios de evaluación de la cooperación al desarrollo, además de otros que se consideren relevantes tras el análisis de las preguntas de evaluación. Estos criterios deben ser **definidos, priorizados y complementados** en cada caso. Los criterios deben ser producto de las preguntas de la evaluación.

6. Metodología y Plan de trabajo

- Metodología y técnicas requeridas (de recopilación y análisis de la información para la presentación y difusión de resultados).
- Solicitud del Plan de trabajo: fases, plazos y productos que se desea recibir.
- Generalmente el trabajo se divide en fase de gabinete y trabajo de campo, y se establece el tipo de tareas que se espera que los evaluadores realicen en cada una: perfeccionamiento de **las herramientas para la recopilación y proceso de los datos**, identificación y entrevista a los informantes clave en las sedes y preparación del trabajo de campo. Durante el trabajo de campo se deberán programar y realizar **reuniones de devolución de resultados preliminares** con los distintos organismos vinculados con la intervención, incluyendo a las autoridades e instituciones contraparte del país en cuestión.
- Se establece que un Borrador de **Informe final** deberá ser entregado en un plazo definido, el cual se discutirá por todas las partes hasta obtener un Informe final.

7. Estructura y presentación informes de evaluación

- Se establece una **estructura orientativa** que deben seguir los informes de evaluación, y especialmente del Informe final de evaluación.

El Informe Final de evaluación no excederá las XX páginas. Éste irá acompañado de un Resumen ejecutivo, de un máximo XX páginas. Asimismo, se deberá presentar una ficha-resumen de la evaluación siguiendo el formato establecido por el CAD de la OCDE para el inventario de evaluaciones de esta institución.

Tras su presentación en formato electrónico y una vez aprobado, el equipo entregará XXX copias en papel de la versión definitiva del Informe Final, así como XXX CD's con el documento en formato electrónico.

8. Equipo evaluador

- Definición del número de integrantes del equipo evaluador, perfil de las personas, cualificaciones profesionales (titulaciones, idiomas, experiencia profesional en el sector, en cooperación internacional, en evaluación...). Siempre se deberá nombrar a un/a coordinador/a del equipo, en quien recaerá la responsabilidad final del trabajo y la función de contacto con la Unidad gestora de la evaluación.
- Si se trata de una evaluación mixta o semi-mixta, en este apartado se establece con claridad y se explica cómo se prevé que funcione la estructura del equipo.

9. Premisas de la evaluación, autoría y publicación

- Establecer las **premisas básicas de comportamiento ético y profesional** de parte del equipo evaluador, como pueden ser las siguientes:

- Anonimato y confidencialidad.- La evaluación debe respetar el derecho de las personas a proporcionar información asegurando su anonimato y confidencialidad.
- Responsabilidad.- Cualquier desacuerdo o diferencia de opinión que pudiera surgir entre los miembros del equipo o entre éstos y los responsables de la Intervención en relación con las conclusiones y/o recomendaciones, debe ser mencionada en el informe. Cualquier afirmación debe ser sostenida por el equipo o dejar constancia del desacuerdo sobre ella.
- Integridad.- Los evaluadores tendrán la responsabilidad de poner de manifiesto cuestiones no mencionadas específicamente en el Pliego de Prescripciones Técnicas, si ello fuera necesario para obtener un análisis más completo de la intervención.
- Independencia.- El equipo evaluador deberá garantizar su independencia de la intervención evaluada, no estando vinculado con su gestión o con cualquier elemento que la compone.
- Incidencias.- En el supuesto de la aparición de problemas durante la realización del trabajo de campo o en cualquier otra fase de la evaluación, éstos deberán ser comunicados inmediatamente a la DGPOLDE. De no ser así, la existencia de dichos problemas en ningún caso podrá ser utilizada para justificar la no obtención de los resultados establecidos por la DGPOLDE en el presente pliego de Prescripciones Técnicas.

- Convalidación de la información.- Corresponde al equipo evaluador garantizar la veracidad de la información recopilada para la elaboración de los informes, y en última instancia será responsable de la información presentada en el Informe de evaluación.
- Informes de evaluación.- La difusión de la información recopilada y del Informe final es prerrogativa de la DGPOLDE.
- Entrega de los Informes.- En caso de retraso en la entrega de los informes o en el supuesto en que la calidad de los informes entregados sea manifiestamente inferior a lo pactado con esta Dirección General, serán aplicables las penalizaciones previstas en el Pliego de Cláusulas Administrativas.

En todo caso, la DGPOLDE se reserva el derecho a conducir la evaluación y/o decidir sobre sus distintos aspectos.

Se aclara que todo derecho de autor recae en la Unidad gestora – o entidad contratante – de la evaluación.

10. Plazos para la realización de la evaluación

- Se establece la fecha de inicio y finalización de la evaluación, el calendario de entrega de productos, entrega Informe final, y las actividades devolución de resultados.
- Se debe estimar y establecer el presupuesto para la evaluación, que ha de recogerse en la Cláusulas Administrativas correspondientes.

11. Presentación de la propuesta técnica y criterios de valoración

- Se establecen las características que debe tener la propuesta técnica para presentarse al concurso.
- Se incluyen referencias a los criterios de valoración de la calidad de la propuesta.