

Herramientas

Evaluación

Términos de Referencia de Evaluaciones en Cooperación al Desarrollo

Orientaciones para su elaboración
Marzo 2022



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE ASUNTOS EXTERIORES, UNIÓN EUROPEA
Y COOPERACIÓN





Coordinación: División de Evaluación de Políticas para el Desarrollo y Gestión del Conocimiento.
Dirección General de Políticas de Desarrollo Sostenible (DGPOLDES).

Agradecimientos: Actores institucionales de la Cooperación Española.

Edición: Marzo 2022

NIPO en línea: 108-22-02-03

© Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación (MAUC)
Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica y el Caribe
Dirección General de Políticas de Desarrollo Sostenible

Las opiniones y posturas expresadas en este Informe de Evaluación no se corresponden necesariamente con las del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación

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

Para cualquier comunicación relacionada con esta publicación, diríjense a:

División de Evaluación de Políticas para el Desarrollo y Gestión del Conocimiento
Dirección General de Políticas de Desarrollo Sostenible
Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación
Plaza de Marqués de Salamanca, 8
28006 Madrid
Tel.: +34 91 394 8808
evaluacion-dgpoldes@maec.es

Disponible en:

<https://www.cooperacionspanola.es/es/publicaciones-de-evaluacion>



Términos de Referencia de Evaluaciones en Cooperación al Desarrollo Orientaciones para su elaboración

Marzo 2022

División de Evaluación de Políticas para el Desarrollo y Gestión del Conocimiento
Dirección General de Políticas de Desarrollo Sostenible (DGPOLDES)





ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
1. PASO 1: ¿QUIÉNES LIDERAN LA EVALUACIÓN?	9
2. PASO 2: PLANTEAMOS LA EVALUACIÓN	10
2.1. Alcance de la evaluación	10
2.2. Recursos disponibles	11
2.3. Quienes van a participar	12
2.4. Objetivos de la evaluación	13
2.5. Evaluabilidad	14
3. PASO 3 ¿QUÉ SE DESEA SABER? PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	14
3.1. Dimensiones de evaluación	15
3.2. Criterios de evaluación	15
3.3. Preguntas de evaluación	17
3.4. Matriz de evaluación	19
4. PASO 4. PLANIFICAR LA EVALUACIÓN	19
4.1. Cronograma de la evaluación	19
4.2. Productos de cada Fase de Evaluación	22
4.3. Requisitos del equipo evaluador	24
4.4. Método de selección del equipo evaluador y valoración de las ofertas técnicas y económicas	27
5. PASO 5. REDACCIÓN DE LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LA EVALUACIÓN	28
5.1. Apartados de los Tdr	28



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fases del proceso de evaluación	6
Figura 2. Funciones del equipo gestor de evaluación	9
Figura 3. Principales funciones del comité de seguimiento.....	13
Figura 4. Fases y productos de la evaluación	22

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Identificación de actores participantes en la evaluación	12
Tabla 2. Ejemplo de preguntas de evaluación	18
Tabla 3. Matriz de evaluación	19
Tabla 4. Propuesta de cronograma para la FASE I. Planificación y Diseño	20
Tabla 5. Propuesta de cronograma para la Fase II. Ejecución de la evaluación.....	21
Tabla 6. Propuesta de cronograma para la Fase III. Difusión de los resultados.....	22
Tabla 7. Requisitos mínimos equipo evaluador	25
Tabla 8. Documentación a presentar por el equipo evaluador	27
Tabla 9. Modelo de valoración del equipo evaluador y las ofertas	28
Tabla 10. Propuesta de apartados de los Términos de Referencia.....	29



INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta guía es ofrecer pautas que orienten el proceso de elaboración de los **Términos de Referencia** (TdR) para la evaluación de intervenciones ¹(proyectos, programas, planes, estrategias, u otros instrumentos) y está especialmente dirigida al personal técnico y directivo con una responsabilidad directa en el mismo.

En 2015, la División de Evaluación y Gestión del Conocimiento de la Dirección General de Políticas de Cooperación y Gestión del Conocimiento (DGPOLDES), en adelante División de Evaluación, publicó los documentos: “*Índice comentado para la elaboración de Términos de Referencia de las Evaluaciones Operativas. Instrucciones*” y el “*Índice comentado para la elaboración de Términos de Referencia de las Evaluaciones Operativas. Plantillas*”, enfocados a la elaboración de TDR de las evaluaciones operativas² de la AECID.

En esta actualización de 2022, se ha querido unificar las orientaciones en un solo documento y enfocar la guía al **proceso de la elaboración de los TdR**, considerándolos como el resultado de una **reflexión, diseño y planificación** sobre: **qué se quiere evaluar, por qué, para qué se quiere evaluar, quienes deben participar, que se quiere saber, quienes van a hacerlo**, así como la **duración y actividades** a realizar.

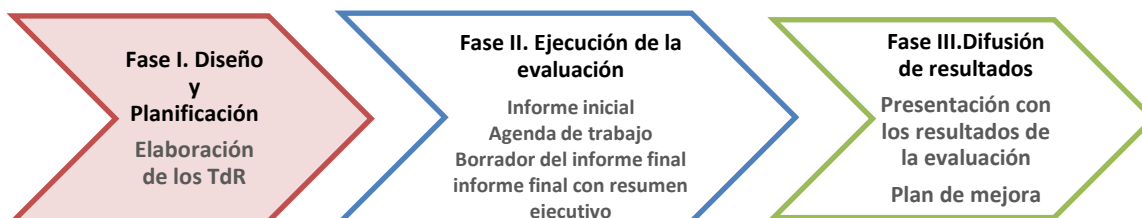
Para la elaboración de esta guía, se han tenido en cuenta los documentos antes mencionados, así como el *Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española (2007)*, y la *Metodología para la Evaluación de los Marcos de Asociación País (2021)*.

Con esta guía se tiene el propósito de que se realicen evaluaciones de calidad, proporcionando pautas orientadoras del proceso y con propuestas de contenidos, que se deberán adaptar a cada situación y contexto.

Esta guía se centra en la **Fase I de Planificación y Diseño** que da lugar a la elaboración del documento de los **Términos de Referencia de la evaluación**

El proceso evaluativo comprende tres fases (Figura 1). Una **primera fase** de diseño y planificación de la evaluación cuyo resultado son los términos de referencia de la evaluación, una **segunda fase** de ejecución de la evaluación en donde se lleva a cabo la recogida y análisis de información y documentación y la elaboración de los informes de evaluación y una **tercera fase** de difusión de los resultados y establecimiento del plan de mejora.

Figura 1. Fases del proceso de evaluación



¹ Se utiliza el término de intervenciones para englobar: proyecto, programa, estrategia, plan u otros instrumentos.

² Para más información sobre las diferentes categorías de evaluaciones, véase la Política de Evaluación de la Cooperación Española.



Los TdR sirven como Plan de Trabajo tanto si se va a realizar la evaluación de forma interna o, se contrata a un equipo externo de evaluadores

El **documento de los TdR** recoge el propósito, alcance y objetivos de la evaluación, describe la gobernanza de la evaluación, establece los criterios y las preguntas de evaluación, determina el cronograma y productos, especifica los perfiles requeridos del equipo evaluador y de las ofertas técnicas y económicas, señalando el presupuesto de la licitación y el método de valoración de las ofertas y de los perfiles.

Los TdR constituyen la principal referencia sobre la evaluación tanto para el equipo evaluador como para los actores participantes por lo que es necesario su elaboración tanto si se va a realizar la evaluación de forma interna o, contratando a un equipo externo de evaluadores.

Si durante la utilización de esta guía se plantean dudas o comentarios sobre algún apartado, se puede contactar directamente con la División de Evaluación (evaluaciondgpoldes@maec.es).



FASE I. DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

LOS CINCO PASOS A SEGUIR DENTRO DE LA FASE I

PASO 1: ¿Quiénes lideran la evaluación?

- ⇒ Constitución del equipo gestor de la evaluación

PASO 2: Planteamos la evaluación

- Alcance de la evaluación.
 - ⇒ Por qué evaluar. Propósito de la evaluación
 - ⇒ Para qué evaluar. Motivación de la evaluación
 - ⇒ Qué se quiere evaluar. Objeto de la evaluación
 - ⇒ Alcance temporal y geográfico
- Consideraciones sobre las prioridades transversales
- Recursos disponibles
 - ⇒ Recursos humanos y económicos
 - ⇒ Documentación e información
- ¿Quiénes van a participar?
 - ⇒ Identificación de los actores participantes
 - ⇒ Constitución del equipo de seguimiento
- Objetivos de la evaluación
- Evaluabilidad

PASO 3: ¿Qué se desea saber? Las preguntas de evaluación

- Dimensiones de evaluación
- Criterios de evaluación
- Preguntas de evaluación
- Matriz de evaluación

PASO 4: Planificar la evaluación: duración, actividades y quién lo hace

- Cronograma de la evaluación
- Productos de cada Fase
 - ⇒ Fase I: términos de referencia
 - ⇒ Fase II: informe inicial, agenda de trabajo, borrador del informe final e informe final con resumen ejecutivo
 - ⇒ Fase III: presentación con los resultados y plan de mejora
- ¿Quién va a evaluar? Requisitos del equipo evaluador
- Método de selección del equipo evaluador y de valoración de las ofertas técnicas y económicas

PASO 5: Redacción de los Términos de Referencia

- Apartados de los TdR

1. PASO 1: ¿QUIÉNES LIDERAN LA EVALUACIÓN?

Cuando se decide que se va a llevar a cabo una evaluación, el primer paso será establecer quiénes van a liderar el proceso y para ello **se constituirá un equipo gestor de la evaluación**.



PASO 1. ¿ Quienes lideran la evaluación?



Constitución del equipo gestor de la evaluación

Constitución del Equipo Gestor

- ⇒ Una vez que **se decide iniciar un proceso evaluativo**, lo primero, es constituir un **equipo gestor** que estará compuesto por personal de la entidad / que toma la decisión de llevar a cabo la evaluación.
- ⇒ En el caso de las evaluaciones conjuntas³, el equipo gestor estará compuesto por representantes de las entidades que hayan decidido llevar a cabo la evaluación.

Figura 2. Funciones del equipo gestor de evaluación

Equipo gestor

- Plantear el alcance de la evaluación, los recursos disponibles y proponer a los actores que van a participar en proceso.
- Formular los objetivos de evaluación y asegurar que las necesidades de los actores participantes se reflejan en los objetivos de la evaluación.
- Definir las dimensiones, criterios y preguntas de evaluación.
- Establecer el cronograma y productos esperados.
- Señalar los requisitos del equipo evaluador y el método de valoración de las ofertas técnicas y económicas.
- Redactar y aprobar los términos de referencia, en consulta con el comité de seguimiento (ver apartado 2.3).
- Valorar las ofertas para la selección del equipo evaluador.
- Mantener una interlocución permanente con el equipo evaluador y el con el comité de seguimiento constituido.
- Facilitar la documentación necesaria al equipo evaluador.
- Asesorar y supervisar metodológicamente el proceso evaluativo.
- Llevar a cabo el control de calidad de la evaluación y velar por el cumplimiento de los plazos.
- Recibir, comentar y validar los productos vinculados a la evaluación previa participación del comité de seguimiento.
- Asegurar la difusión de los resultados de la evaluación a los actores clave implicados en la misma, a las instituciones socias y al público en general.
- Impulsar la utilización de las recomendaciones a través de la elaboración, aprobación e implementación del Plan de Mejora derivado de la evaluación.

³ Las evaluaciones conjuntas son aquellas en cuya gestión participan diferentes actores, que orientan y acompañan el proceso y adoptan las decisiones de manera común.



2. PASO 2: PLANTEAMOS LA EVALUACIÓN

Una vez constituido el equipo gestor, es el momento de establecer el propósito y las motivaciones que generan la evaluación, delimitar el objeto que va a ser evaluado, considerar las prioridades transversales, considerar los recursos que se disponen para llevar a cabo la evaluación, identificar los actores relevantes para su participación y crear una estructura organizativa de apoyo que proporcione seguimiento al proceso evaluativo.

Cuando se ha constituido el comité de seguimiento y recogidas las necesidades de información de los diferentes actores, es la hora de definir objetivos de la evaluación y constatar que la evaluación es viable.



Paso 2. Planteamos la evaluación

Alcance de la evaluación.

- ⇒ Por qué evaluar. Propósito de la evaluación
- ⇒ Para qué evaluar. Motivación de la evaluación
- ⇒ Qué se quiere evaluar. Objeto de la evaluación
- ⇒ Alcance temporal y geográfico

Consideraciones sobre las prioridades transversales

Recursos disponibles

- ⇒ Recursos humanos y económicos
- ⇒ Documentación e información de disponible

¿Quiénes van a participar?

- ⇒ Identificación de los actores participantes
- ⇒ Constitución del equipo de seguimiento

Objetivos de la evaluación

Evaluabilidad

2.1. Alcance de la evaluación

Por qué se evalúa. Propósito de la evaluación

Conviene tener claro **la razón fundamental** para realizar la evaluación. Los propósitos deben ser definidos de manera clara y precisa:

- ⇒ puede estar previsto en alguna normativa o en el documento de planificación
- ⇒ se quiere analizar la identificación, diagnóstico y planificación de la intervención antes de su puesta en marcha (evaluación ex ante)
- ⇒ se desea conocer si la estrategia de la intervención llevada a cabo es la adecuada y si en la práctica se están cumpliendo las metas que se habían diseñado
- ⇒ la intervención ha finalizado y se ve la necesidad de obtener información concreta sobre los procesos y/o los resultados de la intervención (avance ODS, dialogo políticas, gestión, coherencia, etc...) (evaluación final)
- ⇒ la intervención todavía no ha terminado y se prevén cambios en la marcha de la misma lo que ayudará a la toma de decisiones (evaluación intermedia)
- ⇒ se quiere conocer el impacto de la intervención pasado un tiempo después de su finalización (evaluación ex post)





Para qué se evalúa. Motivación para evaluar

Se deberán identificar **qué usos concretos se pretende dar a los resultados de la evaluación**. Siempre que sea posible estos usos concretos **deben vincularse con los actores principales implicados** en la evaluación que deben estar de acuerdo con estos propósitos y motivaciones. Esto va a facilitar la apropiación de los resultados de la evaluación:

- ⇒ obtener información que permita enfocar nuevas estrategias de actuación por parte de los actores involucrados
- ⇒ poder tomar decisiones con criterio a la hora de llevar a cabo una nueva planificación o reconducir una intervención en marcha
- ⇒ mejorar la adaptabilidad de las estrategias ante cambios de contexto
- ⇒ realizar rendición de cuentas y transparencia a la ciudadanía, así como al conjunto de actores implicados, y a las instituciones y organizaciones del país socio, ya sean contrapartes o grupos destinatarios
- ⇒ mejorar la gestión: desarrollar capacidades y mejorar la eficiencia, así como mejorar la eficacia y calidad de la intervención
- ⇒ promover la coordinación y participación de todos los actores
- ⇒ obtener aprendizajes a través de las buenas prácticas y lecciones aprendidas y poder difundir mensajes con contenido

Qué se quiere evaluar. Objeto⁴ de la evaluación

- ⇒ Se decide **qué se va a evaluar**, si un proyecto, un programa, un plan, un fondo, una estrategia, u otros instrumentos.

Alcance temporal y geográfico

- ⇒ Es necesario delimitar el objeto de la evaluación, estableciendo el **periodo de la intervención** a evaluar, así como **las regiones y el país o países en los que la evaluación focalizará su análisis**. P.ej. *“Evaluación conjunta del programa de fortalecimiento institucional de la provincia de X en el país Y, 20XX-20YY”*.

Consideraciones sobre las prioridades transversales

- ⇒ Se debe establecer cómo la evaluación va a incluir el análisis sobre **la incorporación de las prioridades transversales⁵** en la intervención a evaluar.
- ⇒ No se trata de abordar con la misma intensidad todas las transversales, sino **de priorizar su análisis** en función del contexto.

2.2. Recursos disponibles

Recursos humanos y económicos

- ⇒ Los recursos disponibles, tanto económicos como humanos delimitarán los objetivos y la duración de la evaluación, por lo que es importante ajustarla en función de las capacidades disponibles.
- ⇒ Si no se dispone de suficiente presupuesto y/o de personal con posibilidades de acompañar adecuadamente las evaluaciones, es mejor no llevar a cabo procesos excesivamente ambiciosos, por lo que habrá que priorizar dónde poner el foco de atención.

⁴ El objeto de la evaluación es aquello que se va a evaluar. No debe confundirse con el objetivo de la evaluación.

⁵ Las prioridades transversales contempladas en el V Plan Director de la CE son: derechos humanos, género, diversidad cultural y sostenibilidad medioambiental.



Documentación e información disponible

- ⇒ Es esencial saber con la mayor exactitud posible la información de base con la que se dispone: diagnósticos, documentos de formulación, planes, estrategias, informes de seguimiento, informes de evaluación, etc.
- ⇒ Se recomienda que se elabore una lista de la documentación e información imprescindible que se necesita para llevar a cabo la evaluación señalando quien la puede suministrar o en donde se puede encontrar.

2.3. Quienes van a participar

Identificación de los actores participantes en la evaluación

- ⇒ Una vez determinado el alcance de la evaluación y antes de la formulación de los objetivos de la misma, es conveniente **identificar a los actores implicados** en la intervención a evaluar y realizar un análisis previo de los intereses y posibilidades de participación en el proceso evaluativo. Pueden ser: organizaciones e instituciones socias, grupos de población destinataria, entidades financiadoras y/ gestoras u otros actores.

Se recomienda que se elabore el siguiente cuadro que ayudará a a realizar esta identificación previa de los actores involucrados en la intervención.

Tabla 1. Identificación de actores participantes en la evaluación

Tipo de actor	Organización	Nombre y cargo	Funciones en la intervención	Interés para la evaluación (alta/media o baja)	Posibilidad de participación y cuándo

Constitución del Comité de seguimiento

- ⇒ Para que los grupos de actores más relevantes para la evaluación puedan participar en el proceso evaluativo **y que sus necesidades queden reflejadas en los objetivos y en las preguntas de evaluación**, se propone la constitución de un grupo de seguimiento.

La incorporación de las demandas informativas de los actores más relevantes, contribuye a mejorar la calidad de la evaluación

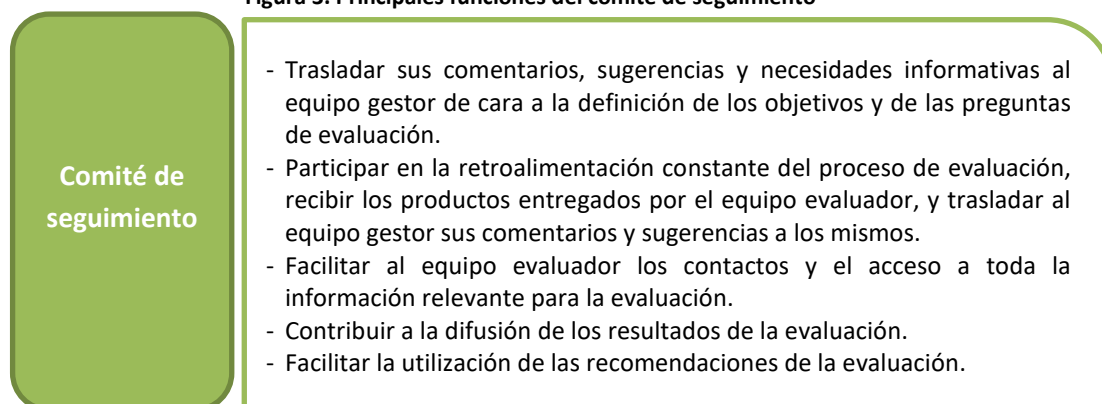
- ⇒ La participación de los actores asegurará una **mayor aceptación por su parte de los resultados y por tanto la aplicación efectiva de las recomendaciones** de la evaluación, además de que se generarán espacios de diálogo, intercambio y reflexión durante el proceso evaluativo.

- ⇒ Las funciones del comité de seguimiento se extenderán a todas las fases de la evaluación.



Las principales **funciones del comité de seguimiento** serán:

Figura 3. Principales funciones del comité de seguimiento



⇒ Se recomienda que el comité de seguimiento **se reúna al menos tres veces** durante el proceso evaluativo. Una **reunión inicial** para su constitución y en donde discutan y analicen las demandas de información de cada integrante para alcanzar un acuerdo sobre las preguntas clave a las que debería dar respuesta la evaluación. Una **segunda reunión (o las que se estimen oportunas)** durante la fase de ejecución para la revisión del informe inicial, la agenda de trabajo y el borrador del informe final de la evaluación, para realizar las observaciones y aportes que estimen necesarios de acuerdo a sus expectativas. Será necesaria una **reunión final** que servirá para la presentación del Informe final de evaluación y para preparar la Respuesta de Mejora de cara a la incorporación de las recomendaciones correspondientes.

2.4. Objetivos de la evaluación

Una vez trasladadas las necesidades del comité de seguimiento al equipo gestor, se definirán los objetivos de la evaluación.

- ⇒ Los objetivos deben ser pocos y deberán recoger de forma clara los principales propósitos de la evaluación.
- ⇒ Su redacción se ajustará a las necesidades de cada caso, por lo que se deben evitar fórmulas excesivamente genéricas y expresiones que simplemente remitan a criterios de valoración, del tipo “evaluar la pertinencia y eficacia del proyecto”.
- ⇒ Deben ser realistas y alcanzables en función del contexto, de la información disponible que se pueda obtener durante el proceso evaluativo, así como del tiempo previsto y los recursos existentes.

Los objetivos deben recoger los propósitos de la evaluación y ser realistas y alcanzables



2.5. Evaluabilidad

Tras identificar las necesidades de información y definidos los objetivos de la evaluación, es conveniente plantearse hasta qué punto es evaluable el objeto de la evaluación y si existen las condiciones para llevarla la evaluación a cabo.

El llevar a cabo una valoración inicial a través de un cuestionario de evaluabilidad, permitirá plantearse si es viable la evaluación

⇒ Para realizar el análisis de la evaluabilidad de una intervención, se recomienda que se valoren los siguientes factores: la **calidad del diseño y la planificación**, la **existencia y disponibilidad de información**, los **recursos disponibles**, la **implicación de los actores participantes** y la **situación y el contexto** en el que se desarrolla la evaluación.

⇒ La valoración se puede concretar a través de un **cuestionario** estructurado en torno a los cinco

factores del punto anterior. El equipo gestor deberá establecer si hay factores que tienen mayor importancia que otros, en función de los objetivos de la evaluación fijados.

⇒ Si tras realizar el análisis de evaluabilidad se llega a la conclusión de que la intervención no puede ser evaluada, es aconsejable incorporar en el mismo unas recomendaciones que permitan preparar la intervención para que llegue a serlo.

⇒ Por otro lado, existen otros ejercicios como: sistematizaciones, informes de actividades o valoraciones de un aspecto concreto de la intervención que pueden aportar la información que se necesita sin necesidad de llevar a cabo un proceso evaluativo.

3. PASO 3 ¿QUÉ SE DESEA SABER? PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Una vez establecidos los objetivos de la evaluación, es el momento de plasmar en preguntas, lo que se desea saber en concordancia con los objetivos de evaluación definidos. Para facilitar la elaboración de las preguntas y de la matriz de evaluación, y su posterior análisis, se definen las dimensiones del objeto a evaluar y se eligen los criterios de evaluación como punto de partida.



Paso 3 ¿Qué se desea saber? Preguntas de evaluación

- Dimensiones de evaluación
- Criterios de evaluación
- Preguntas de evaluación
- Matriz de evaluación



3.1. Dimensiones de evaluación

- ⇒ Definir y acotar las dimensiones del objeto a evaluar permite valorarlas por separado y también analizar las relaciones que se establecen entre ellas.
- ⇒ Las dimensiones más comunes que suelen valorar son: **diseño, procesos, estructura (capacidades y recursos) y resultados**, o bien **diseño, implementación y resultados**.
- ⇒ El seleccionar unas u otras y la profundidad del análisis, dependerá del propósito y motivación de la evaluación y de los objetivos que se hayan establecido. No es preciso analizar con la misma profundidad todas las dimensiones en todas las evaluaciones.

Las dimensiones elegidas se deben ajustar a la finalidad de evaluación

3.2. Criterios de evaluación

- ⇒ Los **criterios de evaluación** facilitan un marco sobre el que realizar el juicio evaluativo y se deben elegir en función del propósito y de los objetivos de la evaluación ya que cada criterio aporta una perspectiva diferente del objeto evaluado.
- ⇒ Los criterios de evaluación, por tanto, permiten definir la situación de la intervención en un momento concreto y emitir un juicio sobre los éxitos o fracasos de la misma.

¿Qué se desea saber del proceso de intervención?
Para ello son apoyaremos en las preguntas y la matriz de evaluación

⇒ Hay que tener en cuenta que tal y como se indica en la *Política de Evaluación de la CE (2013)*, aunque los criterios de evaluación son herramientas muy útiles no son imprescindibles a la hora de estructurar y formular las preguntas de evaluación.

⇒ Los criterios de evaluación definidos por el **Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD)** son: pertinencia, eficiencia, eficacia, coherencia, impacto y sostenibilidad. No es necesario enfocarse solo a estos, si no que se deberán ajustar acorde a cada evaluación.

A continuación, se describen los principios y criterios de evaluación del CAD reflejados en el documento [Mejores criterios para para una mejor evaluación. Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su actualización. OCDE2020.](#)

Principios de evaluación

Primer principio

Los criterios deben aplicarse con minuciosidad para conseguir evaluaciones útiles y de calidad. Deben contextualizarse; es decir, entenderse en el contexto de la evaluación particular, la intervención que está siendo evaluada y los actores involucrados. Tanto las preguntas de evaluación (lo que se busca averiguar) como lo que se pretende hacer con las respuestas, deben informar la interpretación y el análisis específicos de los criterios.

Segundo principio

Los criterios deben usarse en función del propósito y contexto de la evaluación y de las necesidades de los actores relevantes. Factores como: disponibilidad de datos, limitaciones de recursos, horizonte temporal o la meteorología podrán influir en el empleo de un criterio concreto, si se utiliza y de qué forma.

PERTINENCIA: ¿la intervención está haciendo lo adecuado?

El grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, las políticas y las prioridades de las personas afectadas, organizaciones e instituciones socias del país, así como a las prioridades globales, y lo siguen haciendo aun cuando cambien las circunstancias.

COHERENCIA: ¿en qué medida es compatible la intervención?

El grado en el que otras intervenciones (sobre todo políticas) apoyan o socavan la intervención y viceversa y el grado de compatibilidad de la intervención con otras intervenciones en un país, sector o institución. La **coherencia interna** se ocupa de las sinergias y los vínculos entre la intervención y otras intervenciones realizada por la misma institución /gobierno, así como la compatibilidad de dicha intervención con las normas y estándares internacionales pertinentes a las que se adhiere la institución/ el gobierno. La **coherencia externa** toma en cuenta la consistencia de la intervención con las intervenciones de otros actores en el mismo contexto. Esto incluye la complementariedad, la armonización y la coordinación con otros actores, así como el grado en el que la intervención ofrece un valor añadido y a su vez evita la duplicación de esfuerzos.

EFICACIA: ¿la intervención está logrando sus objetivos?

El grado en el que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre grupos. El análisis de la eficacia implica tener en cuenta la importancia relativa de los objetivos o los resultados.

EFICIENCIA: ¿se están utilizando adecuadamente los recursos?

El grado en el que la intervención produce, o es probable que produzca, resultados de manera económica y a tiempo. Se entiende la transformación de insumos (fondos, asesoramiento técnico, recursos naturales, tiempo, etc..) en productos, efectos directos e impactos de la manera más eficaz en función de los costes, en comparación con otras alternativas viables según el contexto. Puede incluir la valoración de la eficiencia operativa (en qué medida se ha gestionado bien la intervención)

IMPACTO: La intervención, ¿cómo cambia la situación?

El grado en el que la intervención ha generado, o se espera que genere, efectos significativos (positivos o negativos, previstos o no previstos), en el nivel más alto. Este criterio busca determinar los efectos sociales, medioambientales y económicos de la intervención a más largo plazo o con un mayor alcance que los ya contemplados en el criterio de eficacia.

SOSTENIBILIDAD: ¿serán duraderos los beneficios?

El grado en que los beneficios netos de la intervención continúan o es probable que continúen. Incluye el análisis de las capacidades financieras, económicas, sociales, medioambientales e institucionales necesarios para que los beneficios se mantengan en el tiempo. Implica el análisis de la resiliencia, de los riesgos y de posibles disyuntivas.

3.3. Preguntas de evaluación

A la hora de **plantear las preguntas de evaluación**, algunos consejos a tener en cuenta serían:

- ⇒ Las preguntas deben ser **sencillas y concisas**.
- ⇒ Deben perseguir el contestar **no solo lo que ha sucedido, sino al cómo y al por qué**.
- ⇒ Usar el menor número de preguntas posibles de manera que queden priorizada la información que quiere recogerse a través de ellas.
- ⇒ Las preguntas tienen que estar **directamente vinculadas a las intervenciones evaluadas** y no a sucesos o dinámicas sociales externos.
- ⇒ Las preguntas no deben ser una mera paráfrasis de los criterios (**deben evitarse preguntas del tipo “¿ha sido pertinente el programa?”**)
- ⇒ **Se deben incluir preguntas sobre las prioridades transversales** en las diferentes dimensiones definidas.
- ⇒ Las preguntas deben estar en **concordancia con los objetivos de la evaluación**

¿Cuál es el número óptimo de preguntas de evaluación? No existe una única respuesta. En general una evaluación no debería de incluir más de 15 preguntas

Se recomienda **estructurar las preguntas de acuerdo a las dimensiones de evaluación y los criterios de evaluación elegidos**, para facilitar el análisis y transformar los objetivos de la evaluación en cuestiones a las que los evaluadores deben responder.

A continuación, se incluyen, a modo de ejemplo, unas preguntas de evaluación que, en todo caso, deberán ser adaptadas para cada situación y contexto, pero pueden servir de guía a la hora de tener en cuenta diferentes aspectos a evaluar.



Tabla 2. Ejemplo de preguntas de evaluación

Preguntas de Evaluación
<p>1. Dimensión de Diseño</p> <p>Pregunta 1. Pertinencia: ¿La estrategia de la intervención se ha realizado sobre un diagnóstico riguroso y de calidad que evidencie la problemática y las prioridades y necesidades para las organizaciones e instituciones socias y población destinataria? ¿Esta estrategia sigue siendo relevante al cierre de la intervención?</p> <p>Pregunta 2. Prioridades transversales: ¿Las prioridades transversales de la intervención evidencian diagnósticos diferenciados para los grupos poblacionales relacionados, se evidencian en las prioridades de las instituciones y organizaciones socias y están explícitas en el marco de resultados?</p> <p>Pregunta 3. Coherencia interna: ¿los resultados, indicadores y los objetivos de la intervención tienen una secuencia lógica? ¿Son adecuadas las actividades e instrumentos programados para lograr los resultados de la intervención?</p> <p>Pregunta 4. Coherencia externa: ¿hasta qué punto la estrategia de la intervención se armoniza y se complementa con las estrategias de otros actores y con la estrategia temática correspondiente de la CE?</p>
<p>2. Dimensión de Implementación</p> <p>Pregunta 5. Eficiencia: ¿se han gestionado adecuadamente los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos de la intervención para maximizar sus resultados?</p> <p>Pregunta 6. Mecanismos de articulación: ¿los mecanismos de participación establecidos han contribuido a una mejor coordinación, articulación y sinergias entre los actores de la CE?</p> <p>Pregunta 7. Mecanismos de armonización y diálogo: ¿se ha generado un diálogo de calidad con las instituciones y organizaciones socias, además de una complementariedad armonización y coordinación con otros actores?</p> <p>Pregunta 8. Ventaja comparativa: ¿Se han identificado prácticas que sean valoradas por otros actores y por las instituciones y organizaciones socias en el país?</p> <p>Pregunta 9: ¿ha sido efectiva la inclusión de las prioridades transversales en la estrategia de intervención?</p> <p>Pregunta 10. Pertinencia: ¿el sistema de seguimiento implementado ha permitido la adaptación de la intervención a los cambios producido?</p>
<p>3. Dimensión de Resultados</p> <p>Pregunta 11. Eficacia: ¿en qué medida la intervención ha contribuido a la consecución de los resultados definidos? ¿han sido adecuados los mecanismos de medición establecidos?</p> <p>Pregunta 12. Impacto: ¿Se han logrado otros efectos, positivos o negativos, no previstos?</p> <p>Pregunta 13: ¿Qué resultados y avances respecto a las prioridades transversales se han logrado?</p> <p>Pregunta 14. Sostenibilidad: ¿Qué factores pueden afectar a la sostenibilidad futura de la intervención?</p>
<p>4. Gestión del Conocimiento</p> <p>Pregunta 15: ¿se ha recogido y sistematizado el conocimiento generado por la intervención? ¿ se han identificado lecciones aprendidas y buenas prácticas derivadas del diseño, implementación, seguimiento de la intervención?</p>



3.4. Matriz de evaluación

- ⇒ Para estructurar de manera sistematizada y lógica las preguntas de evaluación se debe utilizar una **matriz de evaluación** que incluya las dimensiones del análisis y los criterios de evaluación, las preguntas y sub preguntas, los indicadores y las distintas fuentes y técnicas.
- ⇒ Se recomienda que la matriz de evaluación sea elaborada por el equipo evaluador en su propuesta técnica, aunque puede darse el caso que los TdR incluyan la matriz de evaluación si así lo considera el equipo gestor.
- ⇒ Es preciso tener en cuenta que los indicadores de evaluación no tienen por qué corresponderse necesariamente con los indicadores que se establecieron en la planificación, pues su finalidad es distinta.

Tabla 3. Matriz de evaluación

Dimensiones de evaluación	Criterios de evaluación (si procede)	Preguntas de evaluación	Subpreguntas y aclaraciones	Indicadores	Técnicas y fuentes

4. PASO 4. PLANIFICAR LA EVALUACIÓN

Una vez definidas las preguntas de evaluación, es el momento de planificar las actividades, determinar su duración y establecer quien lo va a hacer.

➡ PASO 4. Planificar la evaluación: duración, actividades y quien lo hace

■ Cronograma de la evaluación

■ Productos de cada Fase

- ⇒ Fase I: términos de referencia
- ⇒ Fase II: informe inicial, agenda de trabajo, borrador del informe final e informe final con resumen ejecutivo.
- ⇒ Fase III: presentación con los resultados y el plan de mejora.

■ ¿Quien va a evaluar? Requisitos del equipo evaluador

■ Metodo de valoración del equipo evaluador y de las ofertas técnicas y economicas

4.1. Cronograma de la evaluación

- ⇒ Es conveniente hacer una estimación sobre la **duración** de las fases de la evaluación, **las actividades concretas a realizar, los productos que deberá elaborar el equipo gestor y el equipo evaluador, así como el plazo para entregarlos.**

Se propone a modo de ejemplo el siguiente **cronograma para una evaluación de 18 semanas** de duración.



Tabla 4. Propuesta de cronograma para la FASE I. Planificación y Diseño

FASE I Planificación y diseño de la evaluación		
Actividad	Quienes	Semana
Constitución del equipo gestor	Responsable: equipo gestor	1
Determinación del alcance de la evaluación (objeto, propósito y motivaciones), prioridades transversales, recursos humano, económicos y documentación e información disponible	Responsable: equipo gestor	1-2
Identificación de actores participantes y constitución del comité de seguimiento	Responsable: equipo gestor	2
Determinación de los objetivos de la evaluación, la evaluabilidad, definir las dimensiones, criterios y preguntas de evaluación.	Responsable: equipo gestor. Participa: comité de seguimiento	3
Elaboración del cronograma , descripción de los productos, de los requisitos del equipo evaluador, de las ofertas técnicas y económicas , y del método de valoración.	Responsable: equipo gestor Participa: comité de seguimiento	3
Redacción de los TdR con los puntos recomendados (apartado 5.1 de esta guía) y publicación de los TDR para la contratación del equipo evaluador y recepción de propuestas técnicas y económicas.	Responsable: equipo gestor	3-4
Recopilación en un archivo de la documentación e información disponible	Responsable: equipo gestor Participa: comité de seguimiento	4-6
Selección del equipo evaluador	Responsable: equipo gestor	5-6
Comunicación al equipo evaluador de su selección y acuerdo de inicio de contrato.	Responsable: equipo gestor	6



Tabla 5. Propuesta de cronograma para la Fase II. Ejecución de la evaluación

FASE II Ejecución de la Evaluación		
Actividad	Funciones	Semana
El equipo evaluador comienza su contrato y se reúne con el equipo gestor para el traslado de información y discusión sobre el alcance y propósito de la evaluación para un ajuste de los TdR.	Responsable: equipo gestor Participa: equipo evaluador	6
El equipo evaluador realiza el análisis documental y elabora el informe inicial de la evaluación.	Responsable: equipo evaluador	6-8
El equipo evaluador envía el informe inicial al equipo gestor y éste lo remite al comité de seguimiento para hacer comentarios y generar una respuesta de validación y aprobación del mismo.	Responsable: equipo evaluador Aprueba y valida: equipo gestor Participa: comité de seguimiento.	8
El equipo evaluador prepara el trabajo de campo , con apoyo del equipo gestor y de seguimiento, definiendo una lista de informantes clave y consensuando una agenda de trabajo de campo en el terreno y en sede. La agenda de trabajo debe ser probada por el equipo gestor antes del inicio del trabajo de campo.	Responsable: equipo evaluador Participa: equipo gestor y comité de seguimiento	7-8
El equipo evaluador va a terreno con una agenda de trabajo y desarrolla las técnicas y herramientas de investigación necesarias. Se recomienda presencialidad del equipo evaluador -o evaluadores/as que vayan a realizar el trabajo en terreno (al menos 10 días hábiles para el desarrollo del trabajo de campo, aunque se contemplan 4 semanas para el levantamiento de información). Se puede incluir una etapa previa de entrevistas on-line.	Responsable: equipo evaluador Participa: actores en terreno y sede Informado: equipo gestor y de seguimiento	9-11
El equipo evaluador realiza el análisis de datos y comienza la elaboración del borrador del informe final de evaluación.	Responsable: equipo evaluador	9-14
El equipo evaluador envía el borrador preliminar del Informe final al equipo gestor y este lo remite al equipo de seguimiento y realizan comentarios. Se recomienda que el equipo gestor recoja todos los comentarios y los integre en un único archivo .	Responsable: equipo evaluador Aprueba y valida: equipo gestor Participa: comité de seguimiento.	15
El equipo evaluador recibe los comentarios integrados en un único documento y realiza las correcciones que considera oportunas, documentando todo el proceso y enviando al equipo gestor la versión final del informe de Evaluación que es aprobado por el comité de seguimiento y validado por equipo gestor.	Responsable: equipo de evaluación. Aprueba y valida: equipo gestor Participa: comité de seguimiento	16



Tabla 6. Propuesta de cronograma para la Fase III. Difusión de los resultados

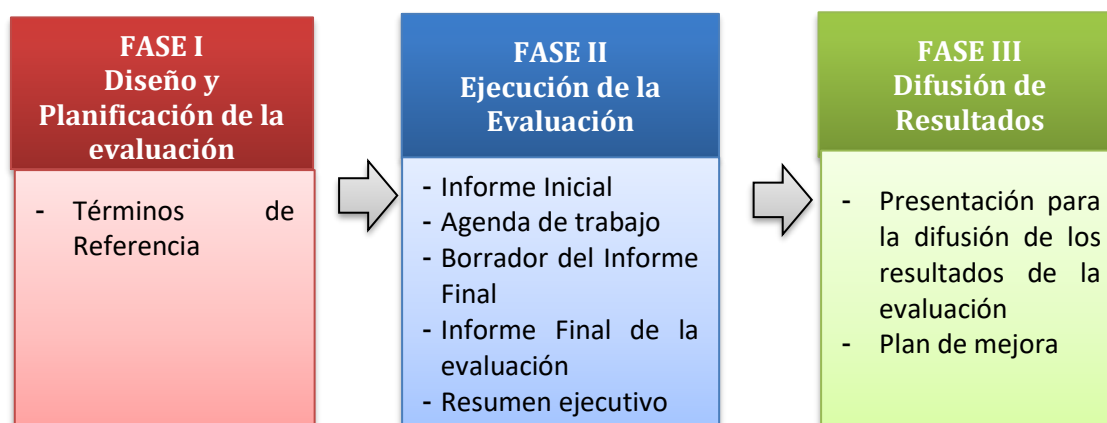
FASE III Difusión de los Resultados		
Actividad	Funciones	Semana
El equipo evaluador realiza una presentación al equipo gestor y al comité de seguimiento sobre los principales hallazgos, conclusiones, recomendaciones, buenas prácticas y lecciones aprendidas.	Responsable: equipo evaluador Supervisa: equipo gestor	17-18
Se realizan las presentaciones necesarias a otros actores y organizaciones del país que no pertenecen al comité de seguimiento.	Responsable: equipo evaluador Supervisa: equipo gestor	17-18
El Comité de Gestión se reúne para cerrar el proceso de evaluación , sistematizando la documentación generada en el proceso y estableciendo una reunión futura para la revisión de la implementación del Plan de Mejora para la incorporación de las recomendaciones .	Supervisa: Comité de Gestión	17-18

4.2. Productos de cada Fase de Evaluación

- ⇒ Los productos que se elaboren deben tener un **lenguaje inclusivo**, con datos desagregados por sexo y un proceso de análisis claro, transparente y verificable.
- ⇒ En los países con lenguas diferentes al castellano, los documentos deberán presentarse también en el idioma que permita la participación de los actores locales.
- ⇒ A modo de recomendación para la redacción de los productos que se elaboren, se sugiere consultar el glosario “ [Términos de Eficacia de la Ayuda en la Cooperación Española](#)” y la “[Guía de Modalidades e Instrumentos de la AECID](#)” para definir y acotar los términos correspondientes .

Se adjunta a modo de **propuesta de productor por Fase**, el siguiente cuadro.

Figura 4. Fases y productos de la evaluación





A continuación, se describen a modo de propuesta, las características de los productos de cada Fase de la evaluación. En todo caso, la estructura de los contenidos de los productos que elabore el equipo evaluador, deben acordarse entre éste y el equipo gestor.

FASE I. Diseño y Planificación de la evaluación

Términos de Referencia

- ⇒ Son elaborados por el equipo gestor con apoyo del comité de seguimiento y como ya se ha explicado al inicio del documento, reflejan el resultado del proceso llevado a cabo en la Fase I de Diseño y Planificación de la Evaluación (objeto de esta guía).
- ⇒ En el apartado 5.1 se señalan los puntos que deben incluir los TdR de una evaluación.

FASE II. Ejecución de la Evaluación

Informe inicial

- ⇒ El informe debe contener al menos los siguientes puntos: caracterización del objeto de la evaluación, consideración sobre las prioridades transversales, objetivos, la matriz de evaluación, propuesta metodológica con las herramientas y técnicas asociadas para dar respuesta a las preguntas, un plan de trabajo detallado asociado al cronograma y las posibles limitaciones observadas para llevar a cabo la evaluación.
- ⇒ Es elaborado por el equipo de evaluación y aprobado y validado por el equipo gestor con la participación del comité de seguimiento.

Agenda de Trabajo

- ⇒ La Agenda de trabajo contendrá el plan de entrevistas y de envío de cuestionarios si procede y del análisis de la información tanto en sede como en terreno con propuesta de fechas y nombre de personas.
- ⇒ Es elaborada por el equipo de evaluación y aprobado y validado por el equipo gestor con la participación del comité de seguimiento.

Borrador del informe final e informe final de la evaluación

- ⇒ Máximo de 60-70 páginas sin anexos que contendrá la menos: introducción con los objetivos, el propósito y el alcance de la evaluación, los antecedentes y contexto de la intervención evaluada, la metodología utilizada, las limitaciones encontradas, hallazgos de la evaluación, conclusiones, lecciones aprendidas y buenas prácticas y recomendaciones.
- ⇒ Una relación de **anexos**, que incluirá, entre otros: la metodología detallada (técnicas y herramientas aplicadas como guiones de entrevistas, cuestionarios, etc.), listado de documentos analizados, así como un listado de las personas a las que se les ha realizado una entrevista o mandado un cuestionario.
- ⇒ **Los hallazgos y las conclusiones** se deben estructurar de manera que **respondan claramente a las preguntas de evaluación**. Las conclusiones y recomendaciones del informe deberán derivarse de los hallazgos.
- ⇒ Se deben extraer **lecciones aprendidas solo si representan contribuciones al conocimiento general** y están sólidamente respaldadas por los hallazgos y las conclusiones.



- ⇒ Las recomendaciones se deben asociar a las conclusiones, **deben ser limitadas en número evitando una formulación genérica** e indicarán a quién se dirigen ya que han de poder servir como pautas para acciones futuras.
- ⇒ Es elaborado por el equipo de evaluación y aprobado y validado por el equipo gestor con la participación del comité de seguimiento

Resumen Ejecutivo

- ⇒ Máximo de 4- 5 páginas, con lenguaje claro y conciso y que incluirá al menos: introducción con los objetivos, el propósito y el alcance de la evaluación, metodología utilizada, una síntesis de los principales hallazgos y conclusiones para cada una de las preguntas de evaluación y las recomendaciones asociadas a cada conclusión.

FASE III. Difusión de Resultados

Presentación para la difusión de resultados

- ⇒ Contendrá los principales hallazgos, conclusiones, recomendaciones, buenas prácticas y lecciones aprendidas.

Plan de Mejora

- ⇒ El Plan de Mejora recoge el análisis de las recomendaciones indicando cuales son aceptadas o parcialmente aceptadas por cada actor, estableciendo acciones que permitan lograr una mejora e indicando el plazo para llevarlas a cabo.
- ⇒ Es conveniente que el Plan de Mejora se elabore de forma conjunta entre el comité de seguimiento y el equipo gestor.

4.3. Requisitos del equipo evaluador

- ⇒ Es conveniente especificar el número de integrantes necesarios del equipo evaluador y se deberán indicar los perfiles y las cualificaciones profesionales requeridas.
- ⇒ Es conveniente distinguir los requisitos que han de reunirse de manera individual de los requisitos que ha de acreditar el equipo en su conjunto.
- ⇒ Tanto si se trata de empresas como de personas físicas, deberá identificarse la persona responsable de la coordinación y de establecer el contacto formal con el comité de gestión.

Es importante seleccionar a una persona responsable de la coordinación dentro del equipo evaluador



Se propone el siguiente cuadro de requisitos mínimos, aunque dependerá de cada evaluación y contexto:

Tabla 7. Requisitos mínimos equipo evaluador

Requisitos mínimos de formación y experiencia que deberá cumplir las personas que integran el equipo evaluador	
Líder de Evaluación	<ul style="list-style-type: none">• Grado de licenciatura.• Máster/Maestría específica en Evaluación de proyectos, programas, políticas públicas, etc.• Al menos 7 años de experiencia como evaluador/a de intervenciones en cooperación al desarrollo (deberán adjuntarse aquellas que han sido publicadas).• Al menos 10 evaluaciones realizadas, como líder de equipo o miembro de equipo (deberán adjuntarse aquellas que han sido publicadas).• Al menos 2 evaluaciones realizadas sobre estrategias.• Experiencia profesional en la integración de los enfoques transversales en la implementación intervenciones o en evaluación.
Evaluador/a miembro de equipo	<ul style="list-style-type: none">• Grado de licenciatura.• Postgrado en evaluación de proyectos, programas, políticas públicas, etc.• Al menos tres años de experiencia como evaluador/a en cooperación al desarrollo.• Al menos dos años de experiencia profesional relacionada con la cooperación al desarrollo en el país de intervención.• Idioma español y si es necesario, otro idioma• Experiencia profesional en la integración de los enfoques transversales en la implementación de programas/proyectos /estrategias o en evaluación.• Idioma español y [si es necesario otro idioma].
En su conjunto⁶, el equipo evaluador	<ul style="list-style-type: none">• Experiencia demostrada en evaluaciones con enfoque de género y derechos humanos.• Experiencia demostrada en el diseño de teorías de cambio.• Experiencia demostrada en análisis de datos con diverso software de visualización.

⁶ No es necesario que todas las personas reúnan estas características, sino que el equipo como tal pueda acreditarlas. Varios de los requisitos pueden reunirlos una misma persona.



Se proponen las siguientes premisas que deben ser cumplidas por el equipo evaluador:

1. **Anonimato y confidencialidad.** - La evaluación debe respetar el derecho de las personas a proporcionar información asegurando su anonimato y confidencialidad.
2. **Responsabilidad.** - Cualquier desacuerdo o diferencia de opinión que pudiera surgir entre miembros del equipo de evaluación y el equipo gestor, en relación con las conclusiones y/o recomendaciones, debe ser mencionada en el informe correspondiente. Cualquier afirmación debe ser sostenida por el equipo de evaluación o dejar constancia del desacuerdo sobre ella.
3. **Integridad.** - El equipo de evaluación tendrá la responsabilidad de poner de manifiesto cuestiones no mencionadas específicamente en los términos de referencia, si ello fuera necesario para obtener un análisis más completo de la intervención.
4. **Independencia.** - El equipo evaluador deberá garantizar su independencia de la intervención evaluada, no estando vinculado con su gestión o su diseño o con cualquier elemento que la compone.
5. **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 al equipo gestor. De no ser así, la existencia de dichos problemas en ningún caso podrá ser utilizada para justificar la no obtención de los resultados establecidos en los términos de referencia.
6. **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. Todos los productos presentados por el equipo evaluador, deberán seguir las pautas establecidas en el los TdR. En el caso de que el equipo evaluador requiera un cambio, deberá ser comunicado al equipo gestor que deberá aprobarlo.
7. **Derechos de autor y divulgación.** - Se aclara que todo derecho de autor recae en la entidad contratante de la evaluación. La divulgación de la información recopilada y del Informe final es prerrogativa de la CE. Se deberá especificar que, sin perjuicio del reconocimiento de la autoría moral del equipo evaluador, **corresponderá a la entidad contratante la maquetación, reproducción y publicación de los documentos.** En cuanto a la **difusión de los resultados, se puede especificar que el contrato comprenderá al menos una presentación de los resultados de la evaluación en el país socio correspondiente** por parte del equipo evaluador que puede hacerse por vía telemática.
8. **Régimen sancionador.** - 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, no se efectuará la totalidad del pago de lo dispuesto previamente.



4.4. Método de selección del equipo evaluador y valoración de las ofertas técnicas y económicas

- ⇒ Se debe tener en cuenta que este punto estará sujeto al procedimiento administrativo que se aplique para llevar a cabo la licitación en caso de una evaluación externa.
- ⇒ Se especificará la forma de pago y se ajustará en función de cada evaluación. Si bien se puede señalar que todos los pagos previstos se realizarían una vez que el equipo gestor haya validado cada producto comprobando que se ajusta a los estándares de calidad acordados.

Se propone, a modo de ejemplo, la siguiente **tabla de requisitos para las ofertas**.

Tabla 8. Documentación a presentar por el equipo evaluador

Documentación a presentar por parte del equipo evaluador	
Presentación de la empresa (en su caso) y <i>Curricula vitarum</i> de los miembros del equipo evaluador	<p>Se puede indicar que podrá solicitarse en cualquier momento la presentación de documentación que acredite la veracidad de los datos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Experiencia demostrada de los requisitos señalados en la tabla 7.
Propuesta técnica	<p>Se debe detallar el contenido esperado de dicha propuesta. Se recomienda solicitar la presentación de:</p> <ul style="list-style-type: none">• Descripción del objeto a evaluar• Antecedentes y contexto de la evaluación.• Enfoque metodológico• Matriz de evaluación• Cronograma y Plan de Trabajo en el que se incluya las tareas a desarrollar y los tiempos de dedicación a la evaluación de cada uno de los profesionales.• Descripción de los productos que se entregan con la evaluación y propuesta de ampliación o mejora
Propuesta económica	<p>Se detallará que debe desglosarse en función de los diferentes tipos de gastos (viajes, alojamiento, manutención, honorarios, materiales, etc.).</p> <p>En el caso de los honorarios, se especificarán las tareas y las tarifas de cada miembro del equipo evaluador, indicando el importe por persona y día. Además, este desglose, deberá incluir el porcentaje de carga de trabajo para cada perfil, en relación a los productos contemplados para la evaluación final y el presupuesto estimado asociado a cada producto para su logro. El presupuesto deberá desglosar al detalle el tipo de impuestos a los que hace frente el equipo evaluador.</p>

- ⇒ Se deberán valorar de manera separada la propuesta técnica y la propuesta económica. **Se recomienda que en el caso de contratos menores** los criterios para la valoración de las ofertas se mantengan en un nivel genérico y se eviten fórmulas complejas. Se propone una fórmula como la siguiente: Oferta económica (20%); Oferta técnica (60%), equipo evaluador (20%)



A continuación, se muestra un **modelo de valoración de ofertas a modo de ejemplo**:


Tabla 9. Modelo de valoración del equipo evaluador y las ofertas

Criterio	Valor criterio	Factores
Experiencia y formación deseable del equipo evaluador	20%	<ul style="list-style-type: none">Experiencia demostrada como evaluadores y conocimiento del contexto del país (5%)Experiencia demostrada en evaluaciones con enfoque de género y derechos humanos. (5%)Experiencia demostrada en el diseño de teorías de cambio. (5%)Experiencia demostrada en análisis de datos con Excel, Power BI, Python, ERRE, Tableau, u otro software similar de visualización de datos. (5%)
Propuesta técnica	60%	<ul style="list-style-type: none">La matriz de evaluación de los TDR es completada con detalle y calidad. (15%)El enfoque evaluativo, las técnicas y las herramientas asociadas a la evaluación son detalladas y de calidad. (15%)El Plan de trabajo previsto en función del cronograma, es detallado y ofrece una agenda de trabajo acorde al alcance de la evaluación. (15%)Existe algún valor añadido a la metodología propuesta en los TDR, o una ampliación de los productos de la consultoría. (15%)
Propuesta económica	20%	Calidad del desglose del presupuesto, siguiendo las pautas solicitadas. No se realizará una valoración de la oferta más económica, sino que se deberá ajustar al presupuesto establecido.

5. PASO 5. REDACCIÓN DE LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LA EVALUACIÓN



PASO 5. Redacción de los Términos de Referencia

 Apartados de los TdR

5.1. Apartados de los TdR

- ⇒ Con toda la información recogida en los puntos anteriores, es el momento de redactar los TdR.
- ⇒ Una vez adjudicado el contrato, y tras una primera revisión de la documentación, **los TdR podrán ser ajustados entre el equipo evaluador y el equipo gestor**. Este ajuste podrá conllevar una revisión de las preguntas de evaluación y del cronograma



Se incluye una propuesta de apartados de los TdR señalando en la segunda columna, el apartado de esta guía que corresponde a los contenidos.

Tabla 10. Propuesta de apartados de los Términos de Referencia

APARTADOS DE LOS TdR	CONTENIDOS
Título de la evaluación	<i>“Evaluación conjunta del programa de fortalecimiento institucional de la provincia de X en el país Y, 20XX-20YY”</i> Apartado 2.1
Propósito y alcance de la evaluación	⇒ Por qué evaluar ⇒ Para qué evaluar ⇒ Alcance geográfico y temporal ⇒ Prioridades transversales ⇒ Documentación de referencia Apartado 2.1 y 2.2
Antecedentes y contexto	Un resumen de la intervención a evaluar con los objetivos y resultados, cambios relevantes que se hayan producido durante el periodo a evaluar y breve reseña del contexto en el que el objeto de evaluación se sitúa, incluyendo factores organizacionales, sociales, políticos y económicos, entre otros, que han sido y sean relevantes para la ejecución de la intervención a evaluar.
Objetivos de la evaluación	⇒Objetivos definidos Apartado 2.4
Preguntas de evaluación a. Dimensiones y criterios b. Preguntas de evaluación c. Matriz de evaluación	⇒ Dimensiones ⇒ Criterios ⇒ Preguntas ⇒ Matriz de evaluación Apartado 3
Metodología	Técnicas y herramientas metodológicas que el equipo evaluador va a utilizar y debe describir en la oferta.
Gobernanza de la evaluación a. Equipo gestor b. Comité de seguimiento	⇒ Equipo gestor. ⇒ Comité de seguimiento. Apartado 1 y Apartado 2.3
Cronograma y productos a entregar	Apartado 4.1 y 4.2
Composición y perfil del equipo evaluador	⇒ Requisitos mínimos del equipo evaluador Apartado 4.3
Presentación de ofertas y presupuesto	Se especifica cómo y dónde se presentan las ofertas y el presupuesto de licitación
Contenidos de las ofertas y criterios de valoración de las ofertas	Apartado 4.4 y 4.5

