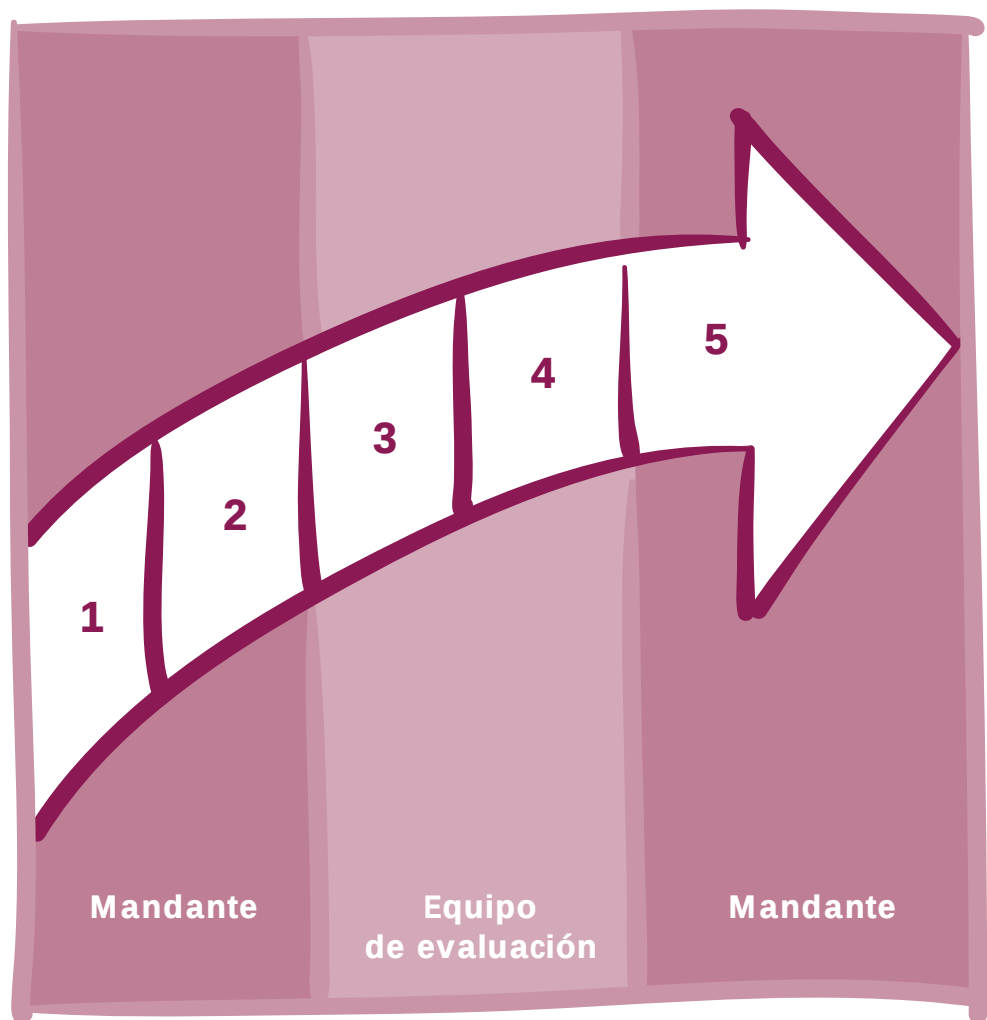


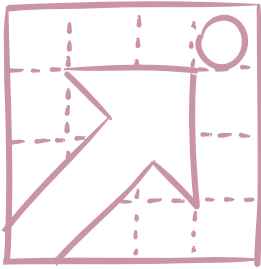
PARTE II

Las cinco etapas de la evaluación externa

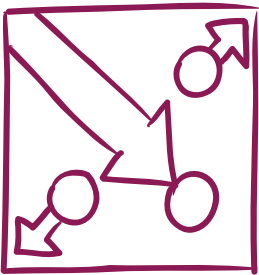


AGENCIA SUIZA
PARA EL DESARROLLO
Y LA COOPERACIÓN
COSUDE

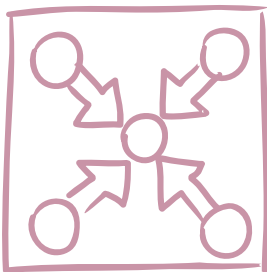
SERIE DE INSTRUMENTOS
DE TRABAJO PARA PLANIFICACIÓN,
EVALUACIÓN, MONITOREO Y
APLICACIÓN (PEMA)
JUNIO 2000



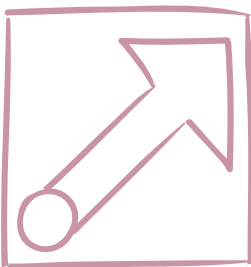
Planificación



Aplicación



Evaluación

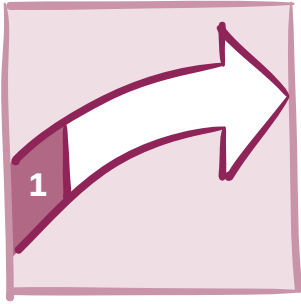


Monitoreo

Las cinco etapas de la evaluación externa

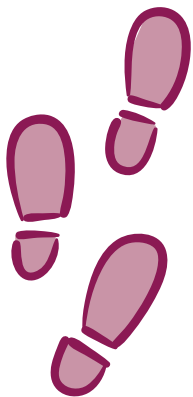
1. Negociaciones, términos de referencia, responsabilidades	4
1.1 Las distintas etapas para la elaboración de los términos de referencia	5
1.2 Los roles y las responsabilidades.....	7
1.3 Las preguntas clave.....	8
1.4 Consideración de los temas transversales.....	11
<i>Consejos</i>	13
<i>Ejemplo</i>	14
2. Composición y formación del equipo de evaluadores /as	16
2.1 Competencias y experiencia exigidas al equipo de evaluación.....	17
<i>Consejos</i>	18
<i>Ejemplo</i>	19
3. Realización de la evaluación.....	20
3.1 Las principales fases de la realización.....	22
3.2 Consideraciones éticas.....	23
<i>Consejos</i>	25
<i>Ejemplo</i>	26
4. «Debriefing» e informe final.....	28
4.1 Estructura y contenido del informe.....	29
4.2 ¿Cómo formular las principales conclusiones?	30
<i>Consejos</i>	31
<i>Ejemplo</i>	32
5. Aplicación y resultados de la evaluación	34
5.1 Entre informe final y aplicación.....	35
5.2 Dificultades en la aplicación.....	35
5.3 Aprovechar las lecciones de la evaluación para otras labores.....	36
<i>Consejos</i>	37
<i>Ejemplo</i>	38

1. Negociaciones, términos de referencia, responsabilidades



Si hemos decidido que vale la pena realizar una evaluación externa y si hemos llegado a un consenso con nuestras contrapartes sobre su realización, entonces ha llegado el momento de que la persona responsable formule los **términos de referencia** (TdR) del proceso y solicite la opinión de las contrapartes sobre el particular.

Los términos de referencia son el **núcleo** de una evaluación externa. Definen el marco, los objetivos y las tareas, las responsabilidades y eventuales líneas a seguir para el procedimiento y constituyen la única base obligatoria para todos/as los/las participantes. Unos términos de referencia enunciados de manera correcta y precisa, incrementan las probabilidades de alcanzar **mejores resultados** en la evaluación y de aplicar eficazmente sus conclusiones. Cuando las tareas de evaluación se confieren a un/a solo/a evaluador/a externo/a, los términos de referencia corresponden a su pliego de condiciones. Si en la evaluación, participan varios/as consultores/as externos/as, entonces las tareas de los TdR se reparten entre los pliegos de condiciones de los/las diferentes expertos/as.



1.1 Las distintas etapas para la elaboración de los términos de referencia

Organizar el proceso	Definir el órgano responsable (Central o representante sobre el terreno), examinar quién debe participar en la consultación, convenir la marcha a seguir
Seleccionar a los / las participantes	Identificar a las partes más afectadas, es decir, se identifica a las personas u organizaciones más afectadas por la evaluación y se les informa sobre la evaluación prevista (comité de dirección del proyecto, organizaciones ejecutoras, responsables del proyecto, beneficiarios/as, otras instancias afectadas por el proyecto, etc.,).
Formular las preguntas clave	El mandante en la Central o su representante sobre el terreno formula – de común acuerdo con sus contrapartes – dos o tres preguntas clave, fijando así prioridades .
Definir el perfil del equipo de evaluación	El establecimiento del perfil requerido les permite a los / las participantes hacer valer sus necesidades sin tener que nombrar ya a las distintas personas. Luego, sobre la base de este perfil se puede formar el equipo, independientemente de intereses personales o institucionales.
Consultar a las contrapartes	La persona responsable somete el proyecto de los TdR a las otras contrapartes (p.ej., a las contrapartes del programa o proyecto en el Sur o el Este) para consulta, incitándoles explícitamente a emitir sus comentarios y a proponer complementos. En diálogo con las contrapartes, se armonizan las distintas posiciones y luego se designa un calendario aproximativo.
Elaborar la versión definitiva	Tras esta ronda de votación (negociaciones/consenso) se incorporan al documento las modificaciones adoptadas.
Establecer las bases	El documento de proyecto, la solicitud de crédito, los programas anuales, los presupuestos, las políticas, la imagen directriz de las instituciones participantes, etc., constituyen los documentos de referencia para la evaluación.
Negociaciones y mandato	Los términos de referencia también constituyen la base para negociaciones ulteriores con el equipo de evaluación.

Los seis elementos de los términos de referencia de la evaluación



1.2 Los roles y las responsabilidades

Como ya se ha dicho, es responsabilidad del **mandante** formular y negociar los términos de referencia. Las preguntas clave de la evaluación son el resultado de consultas. El mandante y los/las otros/as participantes siguen la organización y el contenido del trabajo efectuado por el equipo de evaluación. Ello significa, p.ej., que, de ser necesario, se someten a un examen crítico los análisis e interpretaciones efectuados, se discuten las opiniones emitidas y se comparan con su propia apreciación.

La tarea del **equipo de evaluación** consiste en cumplir con los TdR (el pliego de condiciones) tras haber verificado si su mandato es realizable. Es responsabilidad de dicho equipo efectuar la evaluación y elaborar un informe final que contenga su apreciación. De esa manera, culmina su tarea como mandatario. La aplicación práctica de los resultados obtenidos por los/las expertos/as es responsabilidad del mandante, aunque ulteriormente los/las distintos/as participantes u organizaciones contrapartes tengan que adoptar las medidas oportunas.

El éxito de una evaluación y con ello su **utilidad** depende, entre otras cosas, de la observancia de los siguientes principios:

- La institución encargada de atribuir el mandato de evaluación se esforzará por una total **transparencia**. Dicho mandato debe estar claro para todas las personas concernidas, no presentar ambigüedad ni contener tareas adicionales que no estén explícitamente declaradas.
- Se deben definir de manera clara los **roles** y comunicarlos a los diferentes actores de la evaluación (instituciones contrapartes, oficina de coordinación, Central, evaluadores/as, etc.), a fin de que cada uno pueda asumir su responsabilidad.

Mandante de la evaluación (Central o representante sobre el terreno), en colaboración con las organizaciones contrapartes	Niveles de responsabilidad ■ Decide efectuar una evaluación o renunciar a ella ■ Establece los términos de referencia (concepto, referencias metodológicas) ■ Hace un «briefing» (instrucciones impartidas oralmente a los / las consultores/as) ■ Asegura la logística ■ Hace un «debriefing» y aplicación práctica
Consultor/a (o equipo)	■ Realiza la evaluación ■ Hace un «briefing» sobre el terreno ■ Elabora informe
Organizaciones contrapartes / proyecto	■ Se pronuncian sobre los TdR ■ Intercambian sus puntos de vista con el equipo de evaluación ■ Se pronuncian sobre el informe ■ Aseguran la aplicación operacional

1.3 Preguntas clave

Las preguntas clave muestran en qué aspectos de un programa o proyecto se debe **concentrar** particularmente la evaluación. Así, pues, la evaluación puede interesarse por la sostenibilidad y/o la pertinencia de un plan de acción, su impacto en la población directamente concernida de la región del proyecto y más allá de sus fronteras, su capacidad para alcanzar los objetivos previstos o la eficacia de los medios desplegados. Según el tipo de evaluación (alcance de las cuestiones abordadas, planteamientos, objetivos, composición del equipo, medios empleados), se destacan uno o dos de los campos enumerados más abajo y se formula un reducido número de preguntas clave. Éstas siempre deben guardar relación con el **contexto específico**. A continuación, una selección de tales campos, respectivamente con algunos ejemplos de las preguntas clave correspondientes.



Sostenibilidad

¿Los procesos puestos en marcha y los efectos producidos son sostenibles?

¿Se podrán **proseguir y desarrollar** de manera sostenible las acciones emprendidas en el marco del proyecto o programa, una vez que cese el apoyo de la institución donante? Esta problemática comporta dimensiones como el arraigo social («ownership», «empowerment»), la adaptación técnica, la utilidad económica y financiera, el impacto ecológico, la capacidad institucional y de aprendizaje, así como las relaciones con el contexto. Según el proyecto o programa a evaluar, pueden adquirir mayor importancia una u otra de estas dimensiones. Las preguntas clave son, p.ej.,:

- ☐ ¿Las instituciones contrapartes y los grupos participantes han hecho suyos los objetivos y las actividades originalmente promovidos por el proyecto?
- ☐ ¿Están en capacidad de proseguirlos de manera autónoma, adaptando sus estrategias a situaciones que cambian? ¿Están **en capacidad de resolver problemas** ellos mismos?
- ☐ ¿Existen probabilidades de éxito a medio plazo desde el punto de vista económico y financiero?
- ☐ ¿El contexto es favorable al desarrollo progresivo de la dinámica puesta en marcha? ¿El proyecto ha establecido relaciones activas con el entorno?
- ☐ ¿Qué medidas de tipo sociocultural, institucional, ecológico, financiero o técnico se pueden adoptar para elevar las probabilidades de sostenibilidad del programa o proyecto?

Pertinencia

¿Hacemos lo correcto con respecto al contexto general?

¿El programa o proyecto tiene algún sentido en su contexto específico? ¿Tenemos claras las necesidades y abordamos los problemas selectiva y adecuadamente? ¿Explotamos o desarrollamos los potenciales existentes? Las preguntas de pertinencia se deben examinar en una perspectiva global.

- ☐ Ante las necesidades y objetivos de la población concernida y bajo las condiciones marco y las tendencias del desarrollo existentes, ¿hacemos lo correcto?
- ☐ ¿El enfoque adoptado por el programa o proyecto corresponde a los problemas que hay que resolver? ¿O deberíamos fijar otros objetivos?
- ☐ ¿Nuestras estrategias son **apropiadas** y razonables? ¿La elección de las contrapartes es la mejor?





Eficiencia

¿Los medios desplegados (personal, ideas, know-how, material, tiempo, dinero) producen las mejores prestaciones y las menos costosas?

¿Hacemos lo correcto?
¿Logramos los objetivos con
medios razonables?

- ☐ ¿Cuál es la relación entre costes (input) y resultados alcanzados (output)?
- ☐ ¿Qué relación existe entre el output (resultados efectivos) y los costes previstos?
- ☐ ¿Cómo juzgamos la organización y la ejecución (aspectos técnicos y ecológicos, ahorro de tiempo, costes moderados)?
- ☐ ¿Cómo trabaja la dirección del proyecto? ¿Cómo se desarrollan los procesos de decisión y de pilotaje?
- ☐ ¿Existe un sistema de monitoreo apropiado a nivel de la implementación? Se detectan los problemas a tiempo y se proponen soluciones prácticas?

1.4 Consideración de temas transversales

Las evaluaciones también pueden servir para examinar los temas «transversales» de un programa o proyecto. Es decir, que se examinan sobre todo los efectos de un programa o proyecto en el campo social y político. Considerar temas transversales significa echar una mirada global y sistemática a dichos campos en un contexto específico, una mirada que trasciende, así, a las fronteras del programa o proyecto considerado. Se pueden tratar muchos temas desde una perspectiva transversal, pero sólo tres de ellos tienen un carácter omnipresente en la vida y evolución de una sociedad: El **género** (relaciones hombre – mujer), el **medio ambiente** y el **poder** (gestión de los asuntos públicos, respeto de los derechos humanos). La cooperación internacional se interesa, además, por **otros temas** que convierte en objetivos transversales, p.ej., la lucha contra la pobreza y el apoyo a los esfuerzos de transición (hacia la democracia y la economía de mercado). La elección de dichos temas puede obedecer a ciertas modas. Cuando se colabora con instituciones contrapartes del Sur o del Este y en particular cuando se procede a evaluaciones, hay que tener presente que estos temas transversales implican siempre **valores subjetivos y diferentes percepciones de los problemas** a resolver. Las cuestiones de género, medio ambiente y de poder y otras preocupaciones transversales pueden ser tan actuales y candentes para la población concernida de estas regiones como para las instituciones donantes; sin embargo se formulan a menudo en otros términos.

Cuando **explícitamente** se designan temas transversales como objetivos del programa /proyecto o como metas, éstos se especifican en los términos de referencia de una evaluación y se abordan en la evaluación. Incluso si la planificación no los menciona, siempre es interesante saber qué cambios sociales o políticos se han producido por influencia del programa o proyecto o su contexto, a quién benefician dichos cambios, a quién conciernen y quién ha quedado excluido.

Una evaluación destinada a ahondar en cuestiones de impacto y de pertinencia deberá, sobre todo, examinar la compatibilidad del programa o proyecto con los criterios transversales: Desarrollo equilibrado hombre – mujer, medio ambiente, relaciones de poder u otros temas transversales. El programa o proyecto no debe tener, en ningún caso, ninguna repercusión negativa en estos campos. (Ver al respecto, los siguientes instrumentos de trabajo: Medio Ambiente en la Planificación, la Evaluación y el Monitoreo; Pobreza y Género).

La consideración de temas transversales actúa de distintas maneras sobre las etapas de la evaluación:

Términos de referencia	■ Decidir qué importancia se deberá conceder a uno o varios temas transversales. ■ Decidir si el análisis y el juicio deben ser sobre los objetivos, respectivamente el logro de los objetivos o sobre el status quo y /o sobre el contexto.
Composición del equipo	■ El equipo de evaluación debe poseer conocimientos apropiados sobre el tema transversal ■ En todo caso, son indispensables competencias en cuanto a la problemática del desarrollo equilibrado hombre–mujer.
Ejecución	■ Para el análisis de temas transversales existen métodos específicos para cada tema. Una posibilidad es, por ejemplo, la recolección diferenciada de datos y de información por grupos sociales.
«Debriefing»	■ El equipo de evaluación hará una exposición sobre los temas transversales conforme a los términos de referencia.
Aplicación	■ La aplicación práctica de los resultados del análisis de temas transversales constituye una gran ocasión para elevar la eficacia del programa o proyecto y sacar lecciones útiles para proyectos similares, aunque los resultados obtenidos no sean siempre aplicables a otros contextos o su aplicación no esté exenta de problemas.



Negociaciones, términos de referencia, responsabilidades

Consejos

Calidad	Términos de referencia claros y precisos contribuyen enormemente a la calidad de la evaluación externa.
Obligatoriedad	Sólo existe una versión de los términos de referencia, que ha sido negociada y adoptada por todas las contrapartes antes del inicio de la evaluación externa; es el único documento vinculante para todas las personas concernidas.
Concentración	No es razonable desear evaluar todo el proyecto; mejor es concentrarse en preguntas. Se aplicará el principio de la proporcionalidad, adaptando la evaluación a la dimensión del proyecto y a los beneficios que se esperan obtener.
Momento / duración	El momento de la evaluación se debe fijar de común acuerdo con las personas concernidas. En vista de que la evaluación externa representa mucho trabajo para los actores sobre el terreno, se deberá limitar a tres semanas como máximo.
Preparación y conclusión	Se debe prever suficiente tiempo para la negociación de los términos de referencia, así como para la redacción del informe y para el «feedback» a las personas concernidas sobre el terreno.
Formular preguntas – evitar aseveraciones prematuras	En los términos de referencia, los planteamientos, las dudas e incertidumbres a cerca de un proyecto se deberían plantear en forma de pregunta y no como hipótesis o afirmaciones.
Presupuesto	Si el presupuesto es más bien modesto, la evaluación debería contentarse con profundizar en una o dos preguntas fundamentales.
Presentación	Los términos de referencia se han de formular de manera corta y precisa (una a dos páginas).

Ejemplo extraído de la COSUDE

Una buena
preparación representa
la mitad del éxito

El proyecto «Irrigación y desarrollo agrícola – Patococha» en Ecuador ha alcanzado ampliamente sus objetivos tras la cuarta fase. Una evaluación externa ya estaba prevista en el acuerdo inicial, es decir, en el respectivo plan operacional. Dicha evaluación debe contribuir a examinar lo logrado hasta ahora con miras a preparar la fase final y a la entrega del proyecto.

En vista de que el proyecto ya había sido evaluado en una fase anterior por un equipo externo, compuesto por miembros de distintos países, esta vez la oficina de coordinación propuso a la Central un equipo de evaluación exclusivamente nacional. Esta propuesta corresponde al principio de fomentar el potencial local y los procesos de desarrollo autónomos. Se decide, pues, confiar la responsabilidad de la organización de dicha evaluación a la oficina de coordinación, la cual informará a la Central sobre las decisiones adoptadas más importantes.

La oficina de coordinación se pone inmediatamente manos a la obra. El tema de la evaluación externa se trata en la próxima reunión del comité de pilotaje, en el que están representados/as los/las principales participantes. La oficina de coordinación propone que la organización privada CESA, encargada de la ejecución del proyecto, elabore un primer borrador de los términos de referencia con representantes de la cooperativa campesina TUCAYTA. El documento debe contener las preguntas más importantes desde su punto de vista.

Al cabo de un mes, CESA y representantes de TUCAYTA presentan el borrador. La oficina de coordinación lo somete a una discusión interna e informa a la Central, la cual sugiere que se le conceda mayor importancia a las cuestiones relacionadas con el género. Poco después, la oficina de coordinación, en colaboración con los/las representantes del organismo público de desarrollo regional CREA y del ministerio competente, dan los últimos retoques al documento y lo aprueban.

Una vez que, sobre la base del perfil definido en común (conocimientos profesionales en agricultura, en irrigación y en organizaciones campesinas, experiencia en evaluaciones externas, desarrollo equilibrado hombre–mujer), cada una de las instancias concernidas ha propuesto tres candidatos para el equipo de evaluación, se ponen de acuerdo sobre los nombres y elaboran una lista restringida. Luego, la oficina de coordinación examina el interés de los/las candidatos/as por la evaluación prevista y su disponibilidad. La falta de tiempo disponible también constituye un problema recurrente para los/las evaluadores/as locales.

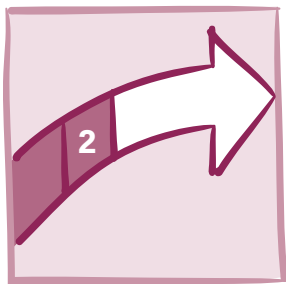


Finalmente, se logra encontrar a tres hombres con experiencia, pero a ninguna mujer que satisfaga los requisitos exigidos. Los candidatos se reúnen en la oficina de coordinación. Allí, se definen la repartición del trabajo, los métodos a aplicar, los preparativos, etc., y se negocian los mandatos respectivos. La logística es asumida por la CESA, que coordinará todas las visitas con la cooperativa TUCAYTA.

Gracias a esta esmerada preparación, la evaluación transcurre sin mayores dificultades y hace constataciones importantes. Por una parte, revela los buenos resultados del proyecto: El sistema de riego funciona (unas 600 hectáreas), administrado desde enero de 1996 por los campesinos mismos, aunque todavía con bastantes dificultades. Las nuevas técnicas de cultivo propuestas por el proyecto ya son aplicadas en 185 explotaciones campesinas. Dichas técnicas contribuyen a una mejor utilización de los suelos, al cultivo de variedades más productivas y a un mayor rendimiento, lo que se traduce en mayores ingresos para las familias campesinas. Por otra parte, nos muestra también los puntos flacos: En el proyecto, no se han considerado suficientemente las necesidades de la mujer, la mujer está subrepresentada en los gremios importantes, aún tiene poco acceso a los escasos créditos y sus campos están mucho menos irrigados que los de los hombres.

Estas constataciones llevan al equipo de evaluación a presentar recomendaciones al mandante que luego son discutidas con todas las organizaciones concernidas y aplicadas en gran parte durante la fase final del proyecto.

2. Composición y formación del equipo de evaluadores/as



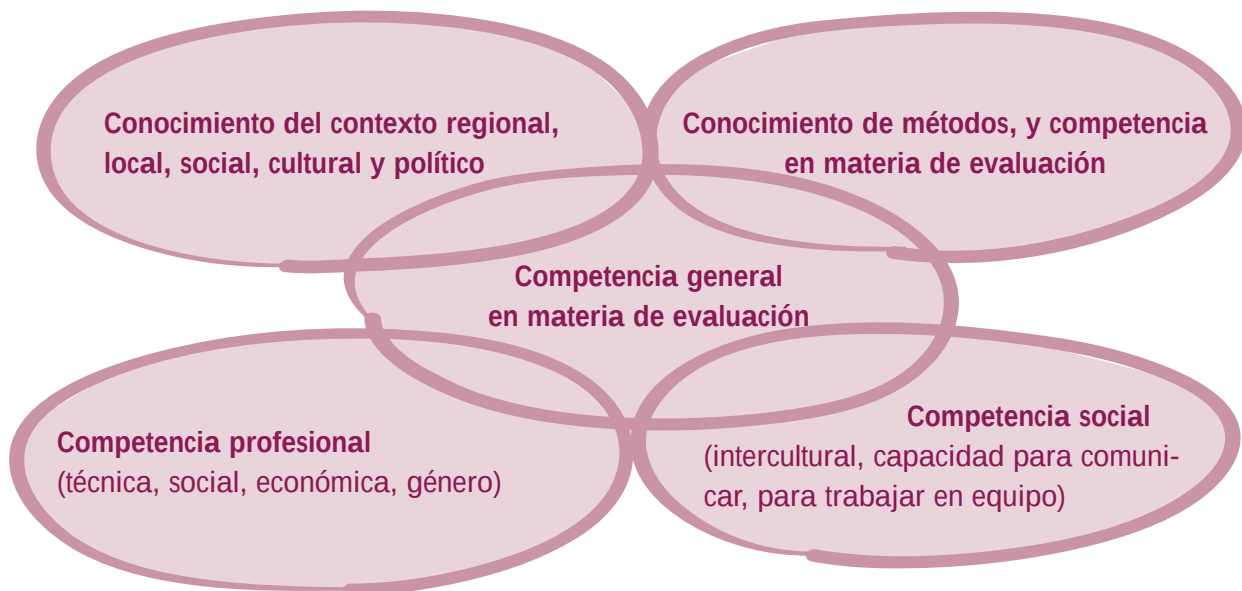
La calidad de la evaluación externa depende totalmente de la **selección** de las personas adecuadas y de la **independencia** que se le conceda al equipo. En el equipo de evaluación, ambos sexos deben estar equitativamente representados. Además de las competencias sociales, el equipo debe poseer conocimientos específicos sobre los roles de los dos sexos (género). Para el éxito de la evaluación son, pues, determinantes la composición y la capacidad de colaboración de los miembros del equipo. Puesto que tanto las cualificaciones profesionales como las personales contribuyen al éxito de la evaluación, ambas se deben **complementar mutuamente** en todos los miembros del equipo.

La composición del equipo de evaluación será en función de la situación y de las exigencias. Por regla general, lo componen dos a cuatro personas, un/a consultor/a externo/a, eventualmente un/a representante de la institución mandante o de las organizaciones contrapartes. Ha de evitarse que el mandante esté sobrerrepresentado. Un equipo numeroso implica más trabajo de coordinación, lo que puede justificarse cuando hay que reunir las personas con los conocimientos profesionales necesarios. Se procurará recurrir a personas recurso locales, ya que están más familiarizados con el contexto del proyecto a evaluar. Es conveniente, p.ej., invitar a expertos/as de países vecinos que trabajan en proyectos similares. Ellos pueden aportar experiencia en la solución de problemas parecidos y llevarse nuevas ideas a sus propias instituciones.

El/La jefe/a del equipo de evaluación debe llenar requisitos adicionales. Él/Ella debe poseer las competencias y la experiencia requeridas para que los otros miembros de equipo lo acepten en su calidad de jefe/a, debe ser capaz de mantener la sangre fría ante situaciones difíciles o delicadas, debe saber manejar situaciones de conflicto y de estrés y sostener negociaciones.

Una vez creado el equipo de evaluación, el mandante y los miembros del equipo se aseguran de que **ambas partes interpretan el mandato de la misma manera**. Se deben exponer claramente los fundamentos institucionales del mandante y de las organizaciones contrapartes (imágenes directrices, valores, misión, políticas y principios).

2.1 Competencias y experiencia exigidas



Conocimiento del contexto regional, local, social, cultural y político	Incluir a personas-recurso locales, pues conocen mejor el contexto.
Competencia profesional	Conocimientos profesionales y know-how (formación y experiencia) adaptados a las necesidades del programa /proyecto y a los planteamientos de la evaluación
Competencia social	Capacidad para expresarse con claridad y para dialogar de manera abierta y constructiva, espíritu de equipo, capacidad para trabajar con mujeres y hombres (sobre todo de otras culturas), talento para la negociación, capacidad para manejar conflictos.
Competencia metodológica	Capacidad de análisis, capacidad didáctica, capacidad para resolver problemas, animar discusiones, realizar un trabajo conceptual, organizar, fijar prioridades según las necesidades y la situación.
Competencia de dirección (sobre todo para la dirección del equipo)	Se compone de competencias sociales, metodológicas y de capacidades específicas como fijar objetivos, organizar procesos de decisión, motivar y alentar al otro, pensar de manera estratégica y asociativa, orientar sus actividades dentro del marco de estrategias superiores.



Composición y formación del equipo de evaluadores/as

Consejos

Composición del equipo de evaluación

Las capacidades profesionales y personales, así como la experiencia se deben complementar mutuamente. Se procurará que el equipo posea competencias en género (desarrollo equilibrado hombre–mujer), interculturales y que en el equipo estén representados ambos sexos de forma equilibrada. Promover intercambios Sur–Sur o Este–Este de manera selectiva.

Imparcialidad / independencia

Los miembros del equipo son imparciales ante las distintas contrapartes e independientes del mandante.

Roles y responsabilidades

Los roles y responsabilidades de los miembros del equipo deben estar claramente especificados.

Preparación para las especificidades del contexto

Sensibilizar a los miembros del equipo en cuanto a la influencia de las diferentes culturas.

Intercambio de experiencias

Considerar la experiencia de proyectos o de instituciones similares en otros países e integrar los intercambios regionales.

Bases de trabajo

Se deben concertar con tiempo los TdR y los mandatos.

Dimensión del equipo

Dos a cuatro personas.

Ejemplo extraído de las actividades de la COSUDE

Ejemplo de un perfil de exigencias

Se trata de evaluar tres programas que se ocupan del cultivo de la papa en Bolivia, en Perú y en Ecuador. La situación inicial (1997) es compleja: Tres países, tres proyectos, organizaciones contrapartes nacionales de carácter público y privado con distintos intereses, una institución internacional cuya participación difiere de un proyecto a otro.

Después de que varias instancias participantes intentaran designar a evaluadores/as que ellas conocían para defender ciertos intereses particulares y que otros/as se opusieran, alguien propone convenir en un perfil de exigencias. Éste debe servir de base para la selección de los/las consultores/as. Se acepta esta propuesta y así la discusión adquiere una dimensión objetiva.

El perfil de exigencias para el equipo de evaluación es como sigue:

Jefe/a de equipo (experto/a internacional)

Conocimiento tanto de la organización donante como de los métodos adoptados por ésta u otras instituciones de investigación similares

Larga experiencia en la evaluación de programas y proyectos de la cooperación internacional e interinstitucional

Conocimientos en desarrollo institucional y gestión

Miembros del equipo

Agrónomo/a con experiencia en análisis económicos o economista con buenos conocimientos de agricultura

Experto/a en sociología institucional con experiencia en organizaciones campesinas

Competente en materia de género (desarrollo equilibrado hombre–mujer)

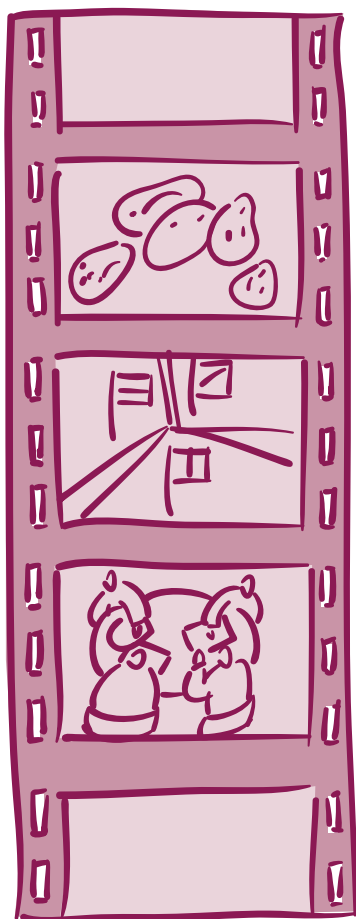
Experto/a en transferencia de tecnología destinada al pequeño campesinado

Condiciones aplicables a todo el equipo

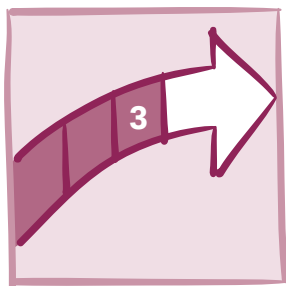
No estar directamente implicado en el programa o proyecto a evaluar

Poseer experiencia en otros proyectos y evaluaciones (si posible en el Sur también)

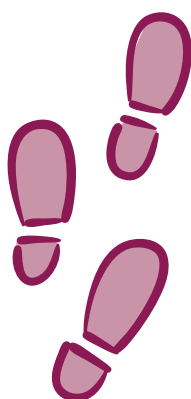
Sobre la base de este perfil de exigencias, se constituye un equipo apropiado para cada uno de los tres proyectos. Las tres evaluaciones tienen lugar paralelamente con el mismo conjunto de preguntas clave, importantes no sólo para los proyectos individuales, sino también para el futuro programa global.



3. Realización de la evaluación



Normalmente, la ejecución de la evaluación se desarrolla conforme a un modelo definido. La mayor parte de las evaluaciones se apoyan en información existente – documentos, planes, presupuestos del proyecto, así como directrices, políticas, informes de investigación o estudios efectuados por instituciones, universidades o donantes. Dicho material debería estar compilado antes del inicio del trabajo de evaluación propiamente dicho. En algunos casos, p.ej., en proyectos complejos o en estudios de impacto o de proceso puede resultar provechoso mandar hacer un **estudio preliminar**, el cual será efectuado ya sea por la respectiva institución o por consultores/as independientes. Los resultados de dicho estudio deben estar listos antes de que el equipo de evaluación comience el trabajo sobre el terreno.



La realización de la evaluación es **entera responsabilidad del equipo de evaluación**. Su trabajo se desarrolla en tres grandes fases:

1. Constitución del equipo, plan de trabajo y establecimiento de contactos
2. Etapas de la evaluación sobre el terreno
3. «Feedback» sobre el terreno

El trabajo del equipo de evaluación comienza con la constitución del equipo. Para ello se debe consagrar suficiente tiempo, a fin de que todos los miembros estén claros y unánimes sobre el contexto, las preguntas a plantear, los métodos y los procedimientos. Una profunda discusión sobre los términos de referencia contribuye a que todos/as **interpreten el mandato de la misma manera**. En el momento en que los miembros del equipo se presenten con sus capacidades profesionales, metodológicas y otras, se procederá a repartir las responsabilidades en el seno del equipo, en un espíritu de complementariedad recíproca. Los miembros del equipo determinan los puntos esenciales de su programa y elaboran un **plan de trabajo**. Esta fase constituye una buena inversión que se reflejará luego en la calidad de la evaluación.

Sobre el terreno, el equipo establece contacto con representantes de las instituciones presentes en el entorno del programa o proyecto a evaluar. Estos encuentros a nivel de la Central y local no sólo revisten carácter formal, sino que también brindan la ocasión para plantear cuestiones generales y para establecer otros contactos útiles.

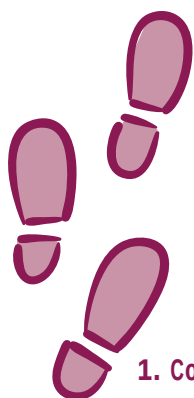
En base a la información disponible, el equipo de evaluación formula hipótesis de trabajo que examina y modifica regularmente respecto a las preguntas clave, en el transcurso del proceso. De esa manera, el equipo llega, por aproximaciones sucesivas, a su evaluación final.

Durante su trabajo sobre el terreno, el equipo de evaluación puede aplicar distintos **métodos para recabar información**. A menudo, los estudios preliminares requieren métodos complejos y costosos, como cuestionarios y sondeos, observación participativa, etc. En general, el equipo de evaluación optará por un sistema más simple: Entrevistas, visitas sobre el terreno, discusión de grupo, etc.

De surgir problemas serios durante la evaluación, conviene notificarlos al mandante. Éste decide sobre el procedimiento a seguir (modificación de los TdR o de la composición del equipo, mediación o interrupción de la evaluación).

Una vez que el equipo de evaluación haya reunido la información, la haya analizado, profundizado, valorado y que haya llegado a ciertas conclusiones, se brinda la ocasión a las instituciones implicadas en el proyecto para que emitan su punto de vista y discutan dichas conclusiones en el marco de un **seminario de «feedback»** (en general un taller de medio día). El «feedback» sobre el terreno también puede servir para presentar resultados provisionales, ideas clave, propuestas y para recoger la reacción y opinión de las personas afectadas. Se procurará que todas las instancias concernidas – representantes del donante, de las organizaciones contrapartes y de la población destinataria – participen en esta discusión de los resultados, la cual se debe ajustar al contexto, a los/las interlocutores/as y al objeto de la evaluación. Esta consulta es la última posibilidad del equipo de evaluación para controlar, corregir y completar las informaciones y los hechos sobre el terreno con las personas directamente concernidas. El equipo debería ponerse de acuerdo sobre las conclusiones y recomendaciones a hacer antes de comunicarlas.

Puesto que la evaluación de un programa o proyecto puede repercutir seriamente en las personas beneficiarias de un programa o proyecto, el/la evaluador/a debe responder a grandes exigencias de tipo moral y profesional. Los miembros del equipo de evaluación deben conocer las realidades culturales y la situación sobre el terreno. Sin embargo, es competencia del mandante advertir al equipo sobre la existencia de especificidades locales y de códigos de comportamiento recomendados por diversas sociedades de evaluación.



1. Constitución del equipo, plan de trabajo y establecimiento de contactos

- Discusión e interpretación de los términos de referencia
- Elaboración, por parte del equipo de evaluación, de instrumentos de evaluación, criterios e indicadores
- Organización y planificación del trabajo, concepto y elección de método
- Contacto con las contrapartes del programa /proyecto sobre el terreno
- Contactos con otros actores institucionales (p.ej., oficinas de coordinación, embajadas, etc.)

2. Etapas de la evaluación sobre el terreno

- Adquisición de información y análisis
Se recogen hechos e información relativos al proceso de cooperación (con respecto a la planificación)
- Apreciación
Opinión personal y profesional sobre el análisis, comparación con proyectos análogos para responder a las preguntas clave (planteadas en los términos de referencia)
- Conclusiones del análisis y apreciación
Eventualmente con recomendaciones para el futuro, presentación de distintas alternativas, ventajas y desventajas de ciertas opciones, riesgos y probabilidades

3. «Feedback» sobre el terreno y discusión con las personas concernidas

- P.ej., con grupo meta, medios políticos, organizaciones no gubernamentales, organismos del Estado, clientes y personas afectadas por proyectos

3.2 Consideraciones éticas

Valores fundamentales

A menudo, resulta difícil encontrar un equilibrio entre las tradiciones culturales y las prioridades de los diversos actores, sobre todo entre donantes y beneficiarios/as. Al respecto, se tendrán presentes los valores fundamentales que se ha impuesto la COSUDE y que figuran en su **imagen directriz** (Visión institucional de Cosude, 1999):

- «La justicia, la solidaridad y la búsqueda de la equidad determinan nuestro comportamiento como individuos y como institución.
- El éxito de nuestra actividad se basa en la confianza, el respeto y la comprensión mutuos, así como en la participación de nuestras contrapartes en los conocimientos, los recursos y en los procesos de decisión.
- Para cumplir nuestro mandato, contamos con el compromiso personal, la competencia profesional, el sentido de la responsabilidad, la disponibilidad para aprender y la capacidad de nuestros/as colaboradores/as para trabajar en equipo.
- Para obtener los mejores resultados, calidad y eficacia, recurrimos a estructuras y a procesos que fomentan la creatividad y la eliminación de procedimientos y de actitudes burocráticas.»

Asimismo, se debe brindar la ocasión a las contrapartes para que expongan sus valores fundamentales al equipo de evaluación.

Sensibilidad cultural

Quienes trabajan con personas de otros países, deben estar familiarizados con sus culturas antes de comenzar el trabajo sobre el terreno. Se respetarán las **costumbres locales**, las convicciones y prácticas religiosas, se tendrán en cuenta el sistema social, tabúes y sensibilidades políticas. El/La evaluador/a debe ser consciente de que sus propias concepciones no siempre se pueden aplicar a otro contexto. Es, pues, importante reconocer y explicar las diferencias, así como mostrarse bastante flexible para alcanzar soluciones y objetivos comunes. Este **acercamiento** a la gente, a su medio ambiente y la confrontación con distintas sensibilidades requieren tiempo.

Anonimato / confidencialidad

El/La evaluador/a **protege sus fuentes de información**. En sí mismo, el procedimiento será transparente y el análisis reproducible, pero las declaraciones individuales obtenidas en la recolección de información serán tratadas confidencialmente.

Respeto a las personas en el proyecto	Que sea en el Sur o en el Este, una evaluación representa trabajo y esfuerzos suplementarios. Por esa razón, los / las evaluadores/as deben anunciar sus visitas con tiempo y manejar el factor tiempo eficazmente. El equipo de evaluación juzga diversos aspectos y procesos de un programa o proyecto, lo que a menudo plantea la cuestión del comportamiento individual, p.ej., de las personas en puestos directivos. El equipo de evaluación procurará no juzgar ni criticar a las personas a nivel personal; se trata, más bien, de considerar los actos y sus efectos en el marco de una función determinada
Asumir la responsabilidad	El/La evaluador/a tiene la responsabilidad de mencionar también hechos que no aparecen en los términos de referencia si éstos son importantes para el cuadro y la apreciación global.
Controlar las informaciones	Para garantizar la validez y fiabilidad de las informaciones, puede resultar útil solicitar comentarios de distintos/as participantes sobre un tema dado. Toda persona implicada en el proceso debería poder expresar su opinión sobre las informaciones recabadas. Sin embargo, le corresponde al equipo de evaluación adoptar una decisión definitiva sobre la aplicación de los datos reunidos.
Publicación de los resultados / Transparencia	En la mayoría de los casos, tanto las personas que participan en el proyecto como las instancias localmente responsables están ansiosas por conocer lo más pronto posible las conclusiones del equipo de evaluación. Éste debería limitarse sobre el terreno a un «debriefing» en el que se discute un resumen del trabajo efectuado. La distribución del informe de evaluación es asunto de la organización mandante y debería tener lugar dentro de un plazo razonable.



Realización de la evaluación

Consejos

Base de trabajo

Son los términos de referencia los que rigen el conjunto del trabajo de evaluación.

Responsabilidad

La realización de la evaluación es competencia del equipo de evaluación. La labor del mandante, de su representante sobre el terreno y del proyecto es seguir y apoyar el proceso de evaluación.

Tiempo para comunicar

Si el equipo de evaluación desea realizar un trabajo exitoso, debe prever suficiente tiempo para su propia comunicación interna, para la preparación de la evaluación y para establecer los contactos necesarios.

Métodos de trabajo

El equipo de evaluación define en detalle los métodos y el procedimiento a seguir. Visitas de campo y entrevistas deberían representar una considerable parte del trabajo.

Derecho de las personas implicadas a fijar el momento de la evaluación

Es muy importante consultar a las personas implicadas y convenir con ellas el momento propicio para realizar la evaluación.

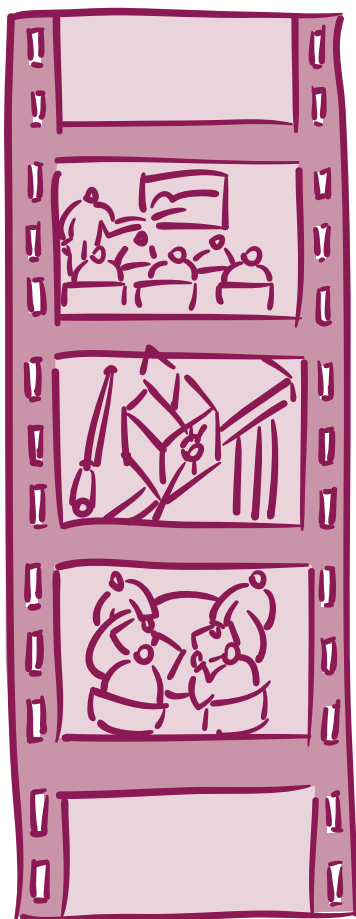
Dificultades durante el proceso

En caso de surgir dificultades durante la evaluación, se deben notificar al mandante, el cual decidirá sobre el procedimiento a seguir.

«Feedback» sobre el terreno

A todas las partes implicadas en el programa o proyecto se les debe brindar la ocasión de expresarse.

Resultados útiles a pesar de ciertos obstáculos



Ejemplo extraído de las actividades de la COSUDE

Tras ocho años de actividad, se deben examinar la estrategia y los enfoques adoptados por el Instituto de Formación de Profesores y Profesoras de Escuelas Profesionales en Nepal (TITI). Desde su comienzo y mediante la organización privada Swisscontact, la COSUDE apoya esta escuela, primer instituto gubernamental de su tipo, con un codirector suizo y tres expertos/as extranjeros/as en la rama de la pedagogía, la didáctica, la gestión y la organización. Los cambios ocurridos en Nepal a consecuencia de la inestabilidad política e institucional y de la incertidumbre reinante, explican en parte la necesidad de una evaluación después de la fase piloto del proyecto y de la fase inicial propiamente dicha. Los/Las responsables del proyecto se muestran hostiles a una evaluación externa. «¿Para qué necesitamos una evaluación externa? Aún es demasiado pronto si se piensa que el proyecto se ha trazado para veinte años y que además todo va bien.»

La COSUDE y su oficina de coordinación en Katmandú hacen prevalecer sus argumentos contrarios. No olvidar que en las solicitudes de crédito para las dos primeras fases, estaba prevista una evaluación que nunca tuvo lugar. Los resultados de la evaluación externa deben suministrar la base de diálogo y de orientación para el paso del proyecto a la tercera fase, es decir, a la fase de desarrollo. Las tres páginas de los términos de referencia, elaboradas en común por la COSUDE y el TITI, están listas en junio de 1998 y son aprobadas por la COSUDE y Swisscontact. Las preguntas clave se concentran en las prestaciones, el impacto, la eficiencia y la sostenibilidad del instituto. Se encarga la ejecución de la evaluación a dos expertos, un alemán y un nepalés.

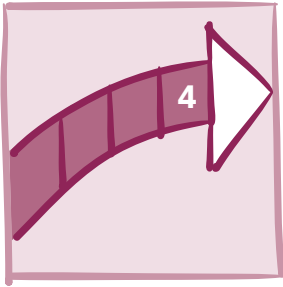
La evaluación dura tres semanas y tiene lugar en noviembre de 1998, en un clima de tensión y de desconfianza. En el seno del proyecto, la evaluación se percibe como un control de Berna y como si se cuestionaran los cuatro puestos de trabajo ocupados por extranjeros. A pesar de ello, el instituto entrega a los evaluadores informaciones e informes de alta calidad y un documento sobre la planificación cuatrienal estratégica. Los evaluadores proceden a un inventario y se reúnen con representantes de organizaciones contrapartes existentes y potenciales. Cada reunión sigue más o menos el mismo esquema: Las contrapartes presentan la situación actual (recolección de información) y su visión del futuro (perspectivas) como base de discusión. Este método combina la mirada crítica y esbozos de soluciones de la gente directamente concernida. Los evaluadores abordan la cuestión de la sostenibilidad del instituto aunque el tema parece un poco prematuro, ya que el proyecto aún es joven y el autofinanciamiento de un centro de formación es,

de todas maneras, problemático. Esta discusión tiene, sin embargo, repercusiones positivas en el marketing y en la diversificación de las fuentes de financiación.

Únicamente el TITI y la oficina de coordinación de la COSUDE en Katmandú toman posición sobre el informe final. Pese a las dificultades del proceso, esta evaluación externa pone de manifiesto objetivos ambiciosos, un trabajo de calidad, una progresión conforme al programa y problemas de orden institucional con la administración. Los evaluadores señalan diferentes opciones para la solución de problemas y la continuación del proyecto.

La TITI acoge el informe con benevolencia, pero señala la ausencia de un balance explícito y de una neta distinción entre lo que se ha realizado hasta entonces y el futuro. La oficina de coordinación juzga el informe interesante y valioso. Así, surge la ocasión para discutir algunas divergencias entre las contrapartes y los resultados de la evaluación fluyen en la planificación de la tercera fase y dan lugar a cambios concretos en el proyecto.

4. «Debriefing» e informe final



El equipo de evaluación pone término a su trabajo y con ello a su responsabilidad en el momento en que entrega al mandante el informe final. El «debriefing» con el mandante tiene lugar antes de la entrega del informe final. En él, el equipo de evaluación o su jefe /a presenta los resultados obtenidos. A estas alturas, el mandante aún puede exigir **modificaciones** en cuanto a la forma y al tono del informe, pero ya no puede influir en el contenido, el cual es responsabilidad del equipo de evaluación.

El informe de evaluación expresa **el punto de vista del equipo de evaluación** y se basa en las disposiciones convenidas en los términos de referencia (primera etapa). Se remite a las preguntas clave planteadas e intenta responderlas. Por lo general, se elabora un primer esbozo del informe durante la misión, el cual sirve de base al equipo para el «feedback» sobre el terreno (tercera etapa). El /La jefe /a de equipo asume la responsabilidad del informe final ante el mandante .

Por regla general, en la presentación del informe están presentes el /la responsable del programa, su jefe o jefa, eventualmente representantes de la oficina de coordinación, servicios sectoriales implicados y otras instancias interesadas. Merece la pena preparar bien este «debriefing» y el trabajo que ello requiere es inversamente proporcional a la calidad del informe.

Las decisiones a tomar sobre otros procedimientos y la distribución del informe son asunto del mandante (quinta etapa).

4.1 Estructura y contenido del informe

El informe, de unas treinta páginas como máximo (más los anexos), contiene:

1. Un **resumen** de tres o cuatro páginas con las conclusiones del equipo de evaluación y las bases de decisión.
2. El **procedimiento de evaluación y sus resultados**. Esta parte del informe menciona el método de trabajo, cómo se ha adquirido la información y el procedimiento para que, de esa manera, se comprenda cómo se han obtenido los resultados.
3. **Análisis:**
 - Análisis específicos conforme a los términos de referencia: Estrategia, temas específicos como la lucha contra la pobreza, el equilibrio hombre–mujer, el medio ambiente, los derechos humanos, etc.
 - Lecciones para el sector operacional y político
4. **Apreciación** con opciones y propuestas como base de decisión según el mandato:
 - Apreciación y valoración por el equipo, diversas apreciaciones
 - Recomendaciones para la continuación del programa o proyecto
 - Opciones
 - Interrogantes
 - Interpretaciones, ventajas y desventajas
5. **Anexos:**
 - Términos de referencia
 - Eventualmente, lista de las abreviaturas
 - Lista de personas con las que se ha reunido el equipo de evaluación
 - Sumario de evaluación del CAD (Parte I, Anexo 4.3)
 - Resumen del «feedback» sobre el terreno y otras informaciones
 - Programa de trabajo

4.2 Formulación de las principales conclusiones

Para el futuro del programa o proyecto, la cuarta parte del informe de evaluación es la más importante. En ella el equipo de evaluación señala y examina las opciones y las recomendaciones para el futuro del programa o proyecto. La experiencia muestra que el procedimiento y la formulación de las propuestas repercuten en la manera de aplicar los resultados de la evaluación en la práctica. Conviene, pues, tener en cuenta los siguientes puntos:

A veces, las recomendaciones tienen un carácter más o menos imperativo, que anticipa las decisiones y suscita cierto rechazo en los medios en donde se deben aplicar. En muchos casos, es más conveniente que los/las evaluadores/as sometan sus propias conclusiones a un profundo análisis y se las expongan al mandante en forma de **interrogantes u opciones/escenarios**. Esta manera de proceder tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

- Evita que la evaluación externa no se perciba como una instancia de decisión; sino como una manera, entre otras, de reunir elementos destinados a facilitar las decisiones que los/las responsables deben adoptar;
- En el proceso de aplicación que sigue a la evaluación, todas las contrapartes concernidas se muestran flexibles en el momento de negociar importantes cambios de rumbo;
- Se eleva la capacidad de realización de las soluciones cuando éstas son formuladas por los/las responsables mismos/as de un proyecto;
- Tanto los/las responsables del proyecto como los/las colaboradores/as asumen más responsabilidad propia y adquieren más seguridad en las decisiones.

Según la situación, se sugiere no hacer ninguna recomendación, p.ej., si se trata de crear una vasta plataforma o si se desea o aspira a un profundo examen de los análisis de la evaluación.



«Debriefing» e informe final

Consejos

Posiciones divergentes

Antes de que se disuelva el equipo de evaluación, sus miembros se deben poner de acuerdo sobre las conclusiones y las distintas bases de decisión. Si sus ideas difieren en puntos importantes, se debe señalar en el informe si ello contribuye a responder a las preguntas clave.

Respeto

En el informe no se deberían incluir situaciones delicadas ni impresiones ni ambientes percibidos subjetivamente. El informe trata a las personas descritas con respeto. Se sopesarán los términos cuidadosamente sin ocultar ni omitir información importante. (Ver ética de la evaluación).

Legible

Cuando se redacta un informe es para que éste sea leído. Cuanto más corto sea el informe y cuanto más simple, directo y conciso sea el estilo en el que se redacte, mayor será la probabilidad de que sea leído.

«Debriefing»

Merece la pena prepararlo bien. Esquemas que permitan a los/las participantes evaluar juntos muchos aspectos en poco tiempo, repercuten positivamente en el desarrollo de la discusión.

Fin del mandato

La responsabilidad del equipo de evaluación termina con el «debriefing» y la entrega del informe.

Acceso / Transparencia

Por regla general, el mandante pone el informe de evaluación al acceso del público: Un resumen (sumario de evaluación del CAD) se publica en Internet (DAC Evaluation Reports Inventory), mientras que el informe global se conserva en los archivos de la COSUDE.

Ejemplo extraído de las actividades de la COSUDE

Vale la pena una preparación apropiada

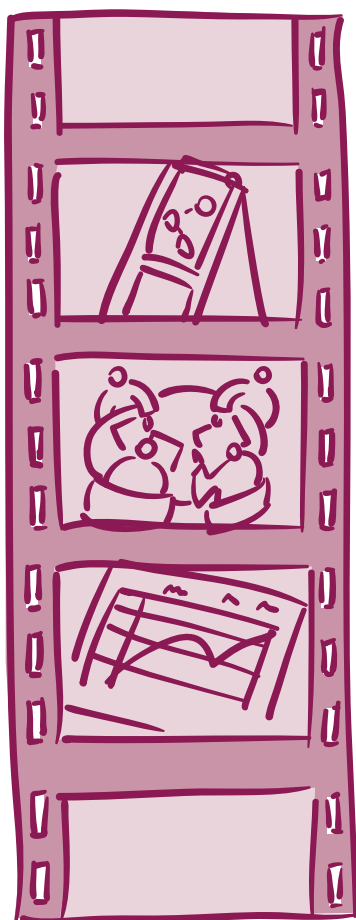
Se trata de efectuar una evaluación previa del potencial y de las dificultades que comportaría un futuro programa de COSUDE para la promoción del sector privado en Kosovo. El encargado de programa en la Central hace un primer borrador de los términos de referencia, luego consulta con la oficina de coordinación por E-Mail y, conjuntamente con dos expertos, dedica una reunión de hora y media a la elaboración del texto.

Dicha evaluación en Kosovo dura diez días. El informe de los consultores es de elevada calidad, no sólo debido a las competencias de los consultores, sino también a la claridad de los términos de referencia respecto a las expectativas y objetivos de la COSUDE y a las instrucciones sobre la estructura del informe.

La última etapa de esta misión es el «debriefing», centrado naturalmente en el informe de los expertos. Aquí, se plantea la pregunta: ¿cuántas personas conviene invitar y cuáles?. En este caso, el círculo de participantes será bastante vasto. Aparte del encargado de programa y de los consultores, también estarán presentes el jefe de sección, un/a representante del Servicio Sectorial Industria, Formación Profesional y Desarrollo Urbano, un/a representante de la División Ayuda Humanitaria y Cuerpo Suizo de Ayuda en caso de Catástrofe, un/a diplomático/a en prácticas y un/a representante de la Oficina Federal para los Refugiados. Un/a participante asume la moderación.

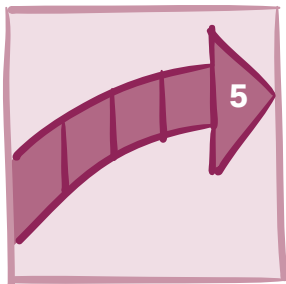
Al inicio se aclara que no se trata de ningún trabajo científico ni de adoptar decisiones definitivas, sino de efectuar una primera apreciación del informe con el fin de definir lo más posible las siguientes etapas del proceso de planificación.

La reunión se desarrolla de la siguiente manera: Primero, se presenta cada persona; los expertos exponen brevemente las etapas más importantes de la misión y sus dificultades, luego hay una ronda para preguntas sobre la comprensión del informe. Se ha trazado un esquema con las posibles líneas del programa a nivel «macro» y «meso» y se ha expuesto en un «flip-chart». Dicho esquema, conjuntamente con un formulario de evaluación de seis recomendaciones e hipótesis del informe, facilita la discusión y sirve de hilo conductor durante el «debriefing». Los nueve participantes tienen la ocasión de sopesar las líneas del programa con puntos (autoadhesivos) y tomar posición en cuanto las recomendaciones e hipótesis del informe (totalmente por o contra). Ello permite ver inmediatamente en qué puntos se está de acuerdo, en cuáles se discrepa y luego centrar fácilmente la discusión en las discre-



pancias. De esa manera, se hacen resaltar los puntos a discutir, ofreciéndoles al mismo tiempo a los/las participantes la posibilidad de integrar sus declaraciones en el esquema propuesto. Una vez allanada una parte de las discrepancias y designadas explícitamente las que subsisten, se definen las etapas por recorrer hasta el comienzo probable del programa y se resumen en una nota de resolución de una página. El «debriefing» ha durado dos horas y media y ha terminado con buenas probabilidades de que las resoluciones adoptadas se concreticen.

5. Aplicación de los resultados de la evaluación



Una vez que el equipo de evaluación haya cumplido su misión, les corresponde al **mandante** y a la dirección del programa o proyecto pasar a la acción, es decir, aplicar los resultados del trabajo de evaluación. Esta aplicación consiste en utilizar los resultados de la evaluación como base para decisiones a tomar respecto al futuro de un programa o proyecto. En otros términos, se trata de **establecer** o de **reestablecer** explícitamente los **lazos** con el ciclo PEMA. En el marco de un proyecto o programa, se adoptan resoluciones o se efectúan ajustes a dos niveles: A nivel de la gestión operacional bajo la responsabilidad de la instancia ejecutora y a nivel estratégico (decisiones de principio).

Además, los resultados de una evaluación pueden contribuir a sacar provecho de experiencias interesantes, de interés general para el programa por país o un sector dado.

5.1 Entre informe final y aplicación

El mandante de la evaluación distribuye el informe de los expertos a todas las instancias directamente concernidas y, llegado el caso, a las futuras contrapartes, a fin de instaurar un proceso de reflexión y reúne y consolida las distintas posiciones.

- La instancia con poder de decisión del gobierno contraparte, respectivamente del organismo ejecutor del programa o proyecto nacional **toman posición** sobre las principales conclusiones del informe.
- El mandante (Central o representante sobre el terreno) se forma su opinión y en base a las apreciaciones de los resultados de la evaluación toma de nuevo posición respecto a las propuestas del representante de la contraparte.
- En el marco del órgano de pilotaje (si existe) se busca un consenso sobre el contenido y el procedimiento, y se adoptan las medidas correspondientes.
- Las contrapartes definen, p.ej., una **plataforma** común que servirá de base para las etapas siguientes. Los responsables del proyecto procederán a la planificación de la próxima fase (taller de planificación, reformulación de los objetivos) y asumirán la responsabilidad de su realización.

Estas actividades requieren tiempo y deberían ser coordinadas en un espíritu de transparencia y de coherencia institucional.

5.2 Dificultades en la aplicación

La experiencia muestra que uno de los eslabones más débiles de la cadena PEMA, también de la evaluación, se sitúa a nivel de la aplicación de los resultados. Las razones son múltiples. Las siguientes preguntas nos pueden conducir a una explicación:

- ¿La evaluación se ajustaba suficientemente a las circunstancias?
- ¿Se informó a todas las personas concernidas sobre las conclusiones de la evaluación?
- ¿La cultura de decisión del programa o proyecto es un obstáculo para la aplicación?
- ¿Las personas directamente concernidas rechazan la aplicación?
- ¿Los problemas cotidianos son tan absorbentes que no se logra seguir la línea de pilotaje propuesta por la evaluación?

- ¿Los responsables políticos y las personas con capacidad de decisión no toman en cuenta los análisis de las experiencias?
- ¿Se conocen las actitudes de las contrapartes respecto a las medidas a aplicar? ¿Son claras dichas actitudes?
- ¿Se han sondeado alternativas para el procedimiento de aplicación?

En el trabajo de aplicación práctica, se tomarán en cuenta lo más posible las respuestas a estas preguntas. En todo caso, una evaluación caracterizada por el espíritu de cooperación y por una auténtica colaboración favorece la responsabilidad colectiva (ownership) y la capacidad para sacar lecciones para otras actividades, lo que hará más probable el éxito de la aplicación de los resultados.

5.3 Aprovechar las lecciones de la evaluación para otras tareas

Las lecciones o «lessons learnt» que sacamos de un proceso de evaluación son sobre el contenido (objeto de la evaluación) y sobre los métodos empleados, y contribuyen a mejorar la calidad del trabajo de cooperación internacional. Lo esencial es **difundir** ampliamente las informaciones obtenidas directamente o en forma elaborada en función de las necesidades. Existen diversas posibilidades para que otros se aprovechen de estas experiencias de aprendizaje.

- Talleres temáticos en el país contraparte con proyectos similares y/u otros donantes y organizaciones, para intercambiar experiencias y mejorar la coordinación
- Informes temáticos que contribuyen a la formulación de una política (p.ej., «good practices»)
- Análisis transversal (evaluación de evaluaciones sobre un tema determinado)
- Informes anuales que contengan informaciones sobre las evaluaciones
- Publicación de resúmenes de las evaluaciones
- Sensibilización y formación en el manejo institucional de las evaluaciones y del PEMA
- Reglas aplicables a la sistematización de las evaluaciones



Aplicación de los resultados de la evaluación

Consejos

La evaluación es realista y está centrada en las necesidades

Una participación activa de las contrapartes en el proceso de evaluación aumenta las posibilidades de aplicación de los resultados. La evaluación se centra en los intereses específicos y en las necesidades de información de los participantes.

Resultados accesibles a todos/as

Una evaluación resultará útil solamente si las personas concernidas tienen la posibilidad de leer el informe o al menos de conocerlo y de discutir el análisis y las conclusiones. Calidad antes que cantidad

Las diversas posiciones

El equipo de evaluación reconoce y toma en cuenta las diferentes posiciones de los medios interesados.

Aplicación de los resultados de la evaluación

La aplicación de los resultados de evaluación se facilita si la evaluación se integra en el proceso de decisión y en el calendario de las personas directamente implicadas.

Prever tiempo suficiente para negociar la aplicación con las contrapartes

Debemos aclarar a nuestras contrapartes cómo nosotros concebimos estos resultados. En caso de discrepancias, se buscarán soluciones que correspondan a las posibilidades de las contrapartes.

Más vale realizar pequeñas etapas que no realizar ninguna

A menudo, proceder por pequeñas etapas en la aplicación es mejor que intentar imponer todos los cambios de un solo golpe.

Ejemplo extraído de las actividades de la COSUDE



Desde el inicio de los años 90, la COSUDE apoya proyectos científicos en Europa del Este. En su calidad de institución de referencia en nuestro país, se le encargó al Fondo Nacional Suizo para la Investigación Científica (FNS) la realización del programa. El objetivo de Suiza, como de otros países donantes, era evitar el «Brain Drain», es decir, el éxodo de especialistas y de científicos de Europa del Este y reforzar las estructuras científicas.

Con miras a la planificación de la tercera fase, la Cosude, de acuerdo con el FNS, manda efectuar una evaluación del programa. En el informe de evaluación se confirma, como en la primera evaluación realizada en 1994, la elevada competencia científica del FNS, su profesionalismo y su eficiencia en la realización del programa. En principio, este informe da una apreciación positiva sobre los proyectos de investigación comunes y la cooperación entre institutos científicos de Suiza y de Europa del Este, pero también emite serias reservas: Los objetivos no están definidos claramente ni suficientemente integrados en la red científica de la región. La evaluación considera asimismo que estas actividades están muy poco ligadas al proceso de transformación política, económica y social de los países concernidos. El informe hace ciertas recomendaciones al FNS, las cuales ya aparecían en la evaluación de 1994, pero que manifiestamente sólo se aplicaron y discutieron parcialmente.

La COSUDE y el FNS examinan el nuevo informe en el marco de un taller común. En esta ocasión, como en las negociaciones ulteriores, los puntos críticos sobre la aplicación de las recomendaciones producen polarizaciones: Los representantes del FNS dicen comprender, hasta cierto punto, las demandas de esta evaluación, pero no se consideran en capacidad de concretizarlas. Más tarde, ellos se preguntan incluso si, frente a los criterios que rigen el programa, aún son la contraparte más adecuada. La COSUDE sigue la argumentación del informe, pero su posición en cuanto a las modalidades a negociar es poco clara durante mucho tiempo: Tener por contraparte y organismo ejecutor al FNS – institución científica de gran importancia a nivel nacional – coloca al programa científico con el Este bajo los proyectores de nuestra política interior. Nos encontramos, pues, en una fase crítica: O las contrapartes convienen, a pesar de todo, en una solución para aplicar los resultados de la evaluación o dichos resultados serán letra muerta. Una propuesta de compromiso clara por parte de la COSUDE, que prevé la repartición del programa total entre dos contrapartes, conduce al FNS a cambiar finalmente de opinión. A título de prueba y con un enfoque programático, se comienzan, en un primer paso, a aplicar en uno o dos países ciertos elementos importantes de las conclusiones de la evaluación.