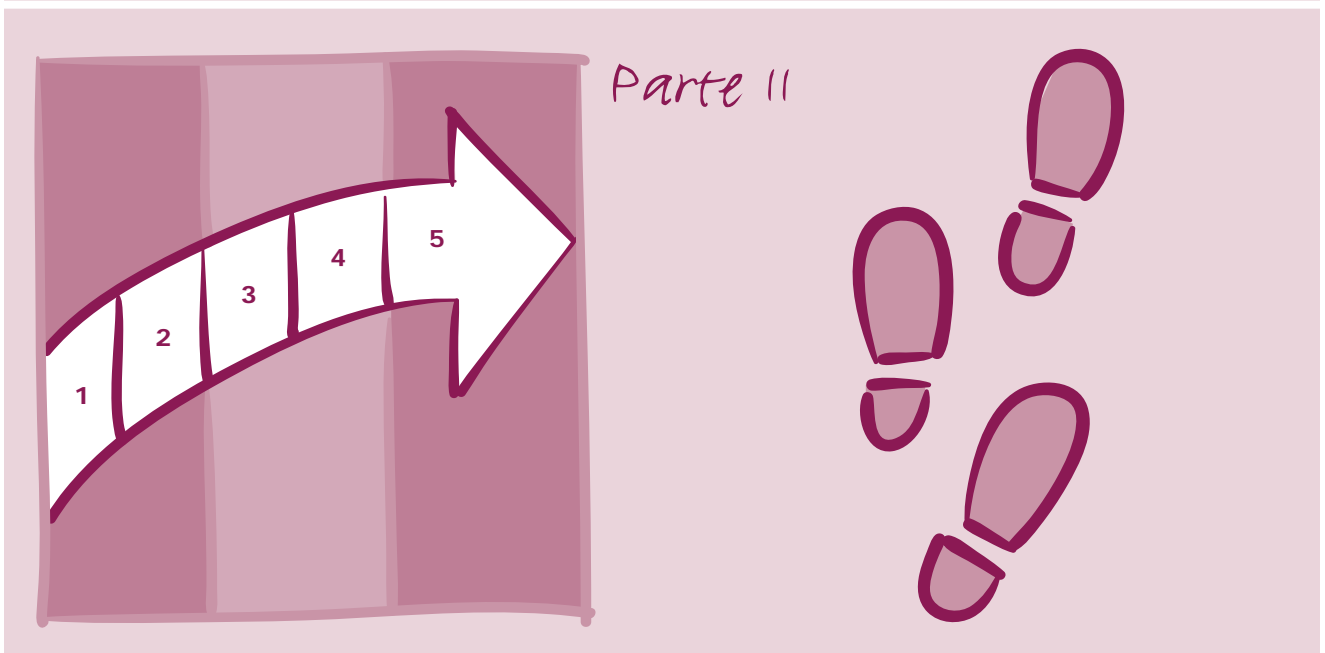
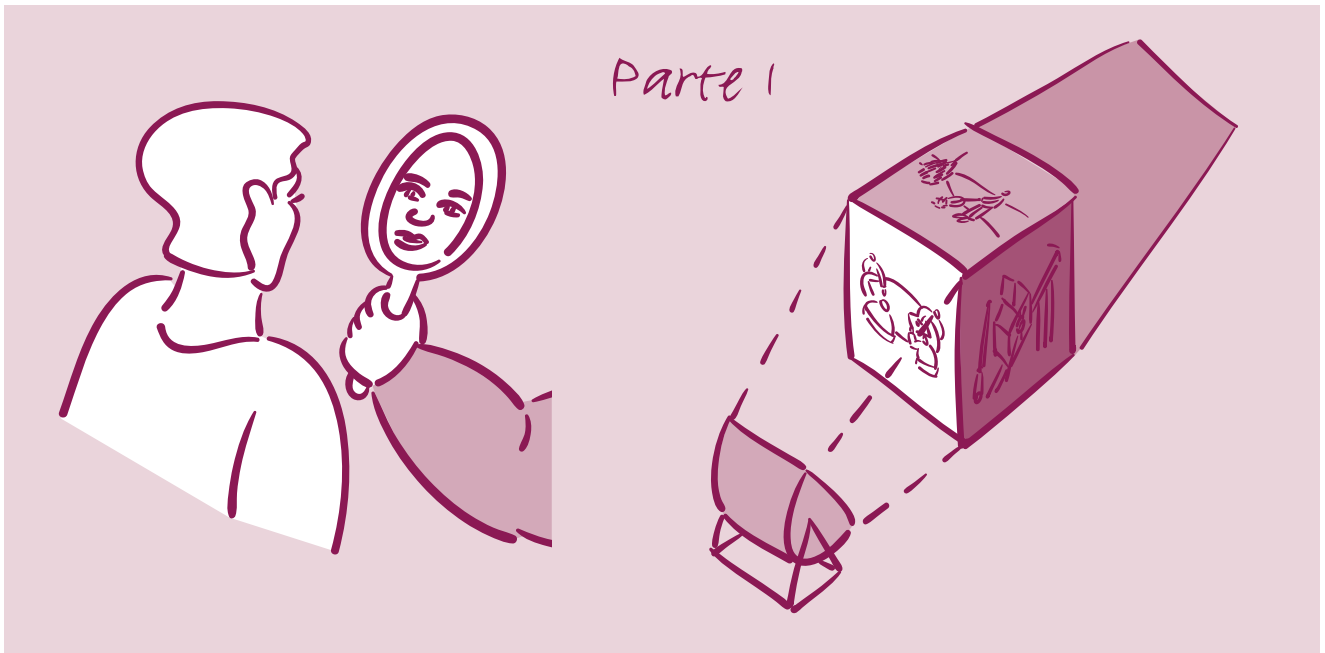


# Evaluación externa

*¿Hacemos lo correcto?*

*¿Lo hacemos correctamente?*



## *Impressum*

**Editor** Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)  
Controlling

Este instrumento de trabajo fue concebido por Max Honegger y Denis Bugnard, y seguido por Reto Wieser, Peter Meier, Richard Kohli y Anne Zwahlen.

**Elaboración y redacción** Maya Krell, ConText, Büro für Medien und Kommunikation, Zurich

**Gráficos e ilustración** PUNKTUM, Silvia Brüllhardt, Berna

**Composición** Typopress Bern AG, Berna

**Tirada** 2500 ejemplares

**Nota** Esta publicación existe también en alemán, francés e inglés

**Distribución** COSUDE, Controlling Estratégico, 3003 Berna

**Homepage** [www.cosude.admin.ch](http://www.cosude.admin.ch)

**ISBN** 3-905398-66-4

© COSUDE 2000, 3003 Berna

## **Lista de instrumentos de trabajo PEMA**

PEMA – Entrada en materia (1996/30 págs.)

Monitoreo – Mantener el Contacto con la Realidad (1997/77 págs.)

Indicadores y Preguntas Clave (1999/19 págs.)

Planificar la Cooperación (1992 /65 págs.)

Espejito, Espejito que me ves... (Autoevaluación 1990/70 págs.)

Guía de la autoevaluación (1995/100 págs.)

Sostenibilidad de los proyectos de desarrollo (1990/30 págs.)

Photography in Project Work\* (1990/30 págs.)

SEPO (KEK/CDC) prospecto, 4 págs.

Planning Pre-Phases\* (en colaboración con Intercooperación)  
(1995/36 págs.)

Reconocimiento Participativo Rural\*\* (1997/7 págs.)

El Medio Ambiente en la Planificación, la Evaluación y el Monitoreo –  
Un instrumento de trabajo para la integración de cuestiones ambientales  
en las acciones de la cooperación internacional (en colaboración con  
el Centro de Desarrollo y Medio Ambiente del Instituto de Geografía de  
la Universidad de Berna) (2000/60 págs.)

Practitioner's Guide to Field Studies\*

A. Tarnutzer (en colaboración con Intercooperación) (2000/21 págs.)

Manual sobre Pobreza (2000)

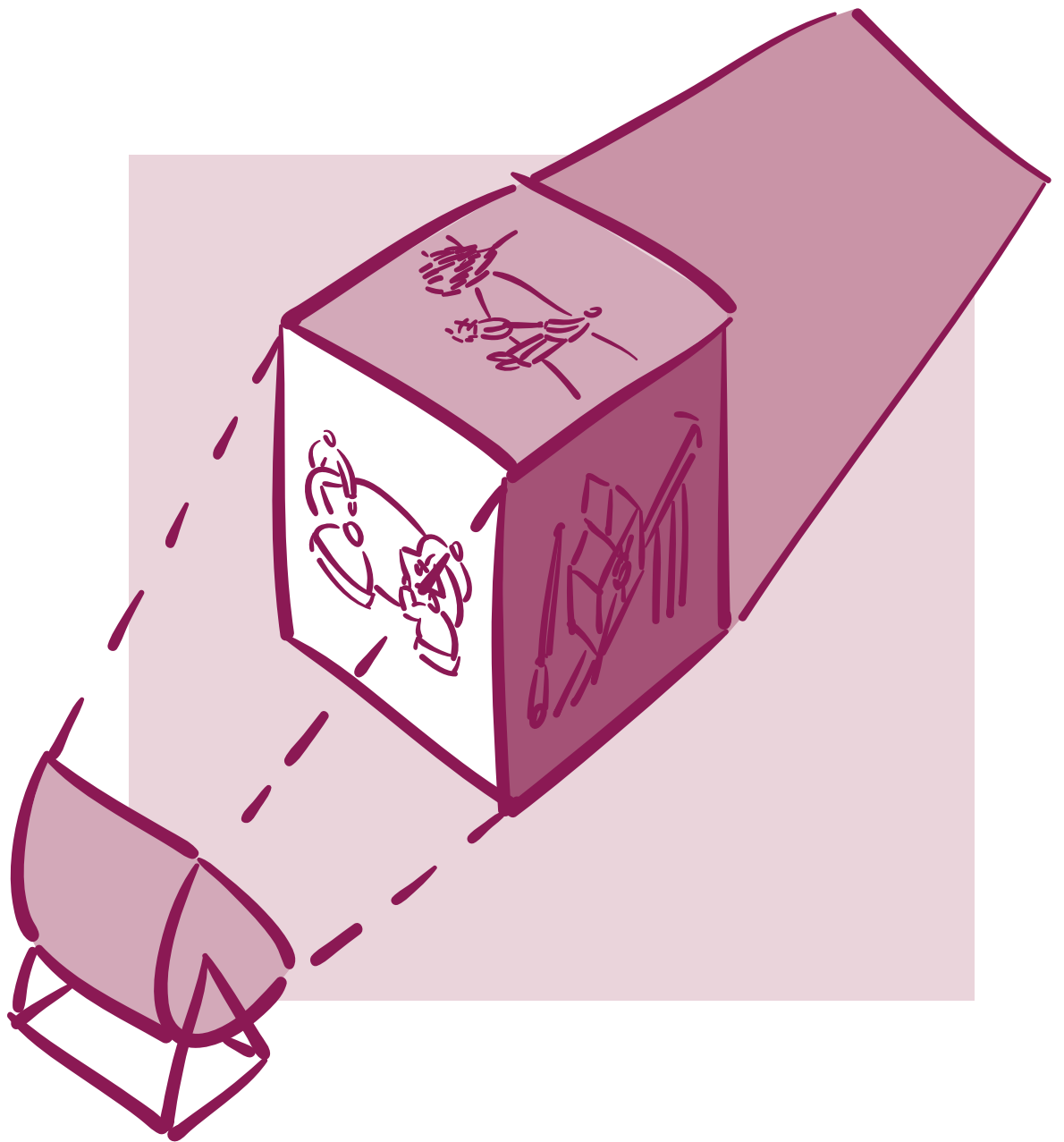
\* sólo en inglés

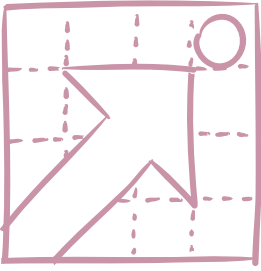
\*\* sólo en inglés y español

# PARTE I

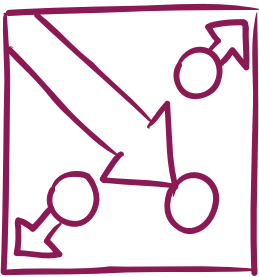
*Evaluar, ¿para qué?*

*Bases y principios de las evaluaciones*

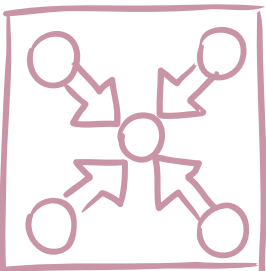




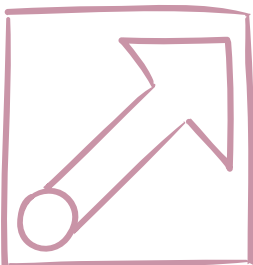
Planificación



Evaluación



Monitoreo



Aplicación

# *Evaluar, ¿para qué? Bases y principios de las evaluaciones*

<b>Introducción</b> .....	4
<b>1. ¿Qué significa evaluar?</b> .....	6
<b>2. ¿Evaluar o no evaluar? Razones a favor o en contra de una evaluación</b> .....	14
<b>3. Las formas de evaluación</b> .....	17
3.1 La evaluación externa.....	18
3.2 La autoevaluación.....	19
3.3 La autoevaluación y la evaluación externa combinadas.....	20
<b>4. Anexos</b> .....	21
4.1 Glosario.....	21
4.2 Principios para la evaluación de la ayuda al desarrollo en la cooperación internacional (CAD/OCDE).....	24
4.3 Matriz para el sumario de evaluación del CAD/OCDE.....	29

## Introducción

Un instrumento de trabajo no es una novela policíaca, y sin embargo sólo alcanzaremos nuestro objetivo cuando Vd., una vez concluida la lectura de este cuaderno, lo haya guardado y lo vuelva a coger en la mano al tener que efectuar una evaluación. Si bien es cierto que a veces el contexto concreto de las evaluaciones externas contiene elementos de suspense, no podríamos renunciar, aquí, a presentar un mínimo de explicaciones, información de base y aspectos metodológicos de la cuestión.

En todo caso, nuestro objetivo es ofrecer a toda persona responsable de programas o proyectos en la cooperación internacional un manual **práctico, de aplicación inmediata y de fácil comprensión**. Así, pues, «Evaluación externa – ¿Hacemos lo correcto? ¿Lo hacemos correctamente?» se incorpora a la serie Instrumentos de Trabajo para Planificación, Evaluación, Monitoreo y Aplicación (PEMA) de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) y reemplaza al antiguo cuaderno «La Evaluación Externa en la Cooperación al Desarrollo» de 1992.

Diversos cambios en la concepción y en el desarrollo de las evaluaciones externas, sobre todo la creciente importancia que adquiere el **aprendizaje común** en el proceso de evaluación, han hecho necesaria una nueva edición. Aunque el examen del pasado – informes y otros documentos sobre los resultados obtenidos con respecto a los objetivos – aún constituye una tarea importante de la evaluación, hoy día se ha impuesto la idea de que para justificar una evaluación, se debe alcanzar un efecto del aprendizaje con miras al futuro. Asimismo, esta evolución tiende a difuminar la línea de demarcación entre la autoevaluación y la evaluación externa, dos instrumentos sinérgicos.

Este instrumento de trabajo se divide en dos partes; la **parte I** aclara los conceptos, expone las bases y los principios de las evaluaciones. La **parte II** muestra, paso por paso, las cinco etapas de una evaluación externa. Cada capítulo de la parte II contiene 1. una presentación del tema, 2. una lista de consejos e indicaciones dados por especialistas veteranos/as de la cooperación internacional, y 3. un ejemplo concreto, extraído de las actividades de la COSUDE. Este instrumento de trabajo está destinado en primer lugar a quienes mandan efectuar una evaluación, siguen su realización o son responsables de la aplicación de las conclusiones. La parte II describe cómo se desarrolla concretamente una evaluación, pero sin dar detalles sobre los métodos, competencias y conocimientos que deben poseer los/las expertos/as encargados/as de realizarla.

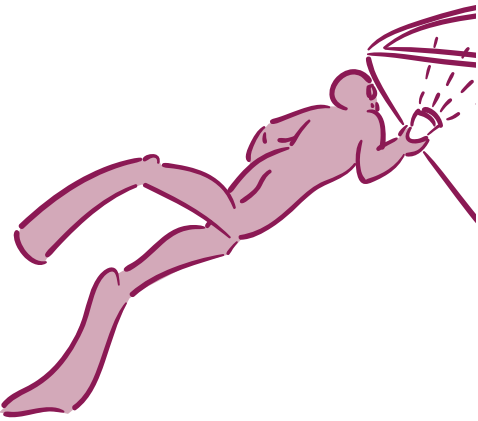
En un mundo caracterizado por cambios rápidos y profundos que afectan a todos los sectores de la sociedad y del mundo laboral, las evaluaciones ofrecen la ocasión de verificar la pertinencia de los objetivos definidos y crean transparencia. Ofrecen a los/las colaboradores/as y responsables de

los programas la **posibilidad** de detectar los ajustes necesarios, aprender de las experiencias y, si es necesario, reorientar el proyecto.

Pero aprender también significa transformar. Los resultados de una evaluación pueden tener graves consecuencias para los individuos, modificar de manera decisiva sus condiciones laborales e incluso poner en peligro puestos de trabajo. Por esa razón, la calidad y **la aplicabilidad de una evaluación** dependen no sólo de las competencias profesionales del equipo de evaluación, sino también de su sensibilidad, su competencia social y su apertura a otras perspectivas. En el contexto de la cooperación internacional, es de suma importancia la apertura a otras culturas y a otras tradiciones. De hecho, existen evaluaciones en todo el mundo, pero la manera de concebir o de llevar a cabo dicho trabajo puede diferir de una cultura a otra. Toda persona que manda efectuar una evaluación, la ejecuta o sigue su realización debería ser consciente de que nuestro tipo de evaluación y nuestros métodos son producto de la mentalidad suiza y centro-europea y que corresponden a nuestro propio sistema de valores.



## 1. ¿Qué significa evaluar?



El 14 de abril de 1912, poco antes de medianoche, el R.M.S. Titánic – el transatlántico más grande de todos los tiempos y «Queen of the Seas», considerado insumergible por la prensa británica – choca contra un iceberg en su viaje inaugural de Southampton a Nueva York. La masa de hielo abre una brecha de seis centímetros de ancho y de más de treinta metros de largo en la parte delantera del buque. El agua salada penetra en el casco de 269 metros de largo a razón de cinco toneladas por segundo. El buque, supuestamente insumergible, se hunde en pocas horas llevándose a miles de personas al abismo.

¿Cómo pudo ocurrir este accidente? ¿Por qué la compañía naviera, el capitán, los medios de comunicación y gran parte del público estaban tan seguros de que esta «maravilla de la técnica» jamás podría hundirse? ¿Por qué, a pesar de ello, se hundió el Titánic y miles de personas perecieron en el naufragio? Esta catástrofe ha planteado innumerables preguntas, algunas de las cuales aún no han recibido respuesta hasta hoy.

Lo que es claro es que el Titánic no había alcanzado el **objetivo planeado** (Nueva York) ni el **resultado deseado** (transportar un mayor número de pasajeros – en condiciones lujosas para algunos – y obtener, así, un beneficio). Los/Las expertos/as procedieron, entonces, a diferentes tipos de investigaciones, examinando estas preguntas desde todos los ángulos. El resultado de sus investigaciones fue que, a partir de ese momento, ningún buque podía abandonar el puerto sin suficientes botes salvavidas a bordo. Además, se creó la International Ice Patrol, un servicio destinado a prevenir a los barcos y se introdujeron otras mejoras técnicas para garantizar la seguridad marítima. Retrospectivamente, constatamos que el naufragio del Titánic y las investigaciones sobre sus causas han contribuido enormemente al desarrollo de la navegación marítima. Sin embargo, el precio pagado por este progreso fue muy elevado.

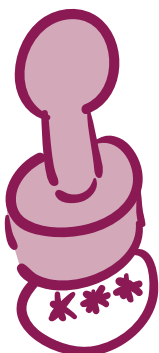
### ¿Hemos alcanzado nuestro objetivo?

¿Hacemos lo correcto? ¿Lo hacemos correctamente? ¿Qué lecciones podemos sacar de las experiencias? ¿Qué podemos deducir para proyectos análogos? En los programas y proyectos de la cooperación internacional, estas preguntas pertenecen a las labores de gestión y de pilotaje y se pueden plantear y responder parcialmente en el marco de una **evaluación**.

La historia del Titánic es un ejemplo extremo. Por supuesto que no necesitamos esperar el naufragio para hacer una pausa y reflexionar, plantear preguntas, sacar lecciones de la experiencia y proceder, llegado el caso, a ajustes. Este ejemplo revela que la estructura jerárquica no constituye el mejor mecanismo de pilotaje, ya que no admite la discusión crítica. La historia muestra asimismo que el **ciclo planificación, evaluación, monitoreo y aplicación (PEMA) no funcionó**. La ruta elegida era arriesgada y el buque ni redujo la velocidad ni cambió de rumbo, a pesar de las advertencias reci-

das sobre la presencia de icebergs. Nuestro instrumento de trabajo «Monitoreo, Mantener el Contacto con la Realidad» vuelve a recurrir al ejemplo del Titánico para mostrar cómo el monitoreo nos permite seguir un proceso de desarrollo de manera crítica y así pilotarlo mejor, a fin de mantener el rumbo.

Mientras que la planificación y el monitoreo intentan aprehender las modalidades de un programa o proyecto antes de su ejecución y durante ésta, la evaluación interviene únicamente tras una etapa intermedia o una etapa final de un proyecto dado. Una buena planificación eleva la probabilidad de éxito y un monitoreo sistemático puede evitarnos experiencias dolorosas. La evaluación, como complemento del monitoreo intenta saber si se ha **alcanzado el objetivo** y cuál ha sido el **efecto de nuestra acción**. Mediante preguntas seleccionadas, la evaluación analiza y compara lo planificado con lo ejecutado, es decir, con los resultados y los efectos producidos. En base a esta comparación, sacamos conclusiones para la continuación de las labores, el pilotaje y la organización de un proyecto, conclusiones que servirán asimismo para nuevas actividades similares. Mientras que el monitoreo es por definición una tarea que se repite a intervalos regulares, la evaluación siempre representa un **acontecimiento especial**.



Evaluar es apreciar, analizar, valorar y juzgar. Toda discusión, p.ej., sobre una película, es una evaluación en el sentido más amplio de la palabra. Sin embargo, en las evaluaciones de la cooperación internacional, el principal objetivo de las evaluaciones es observar los efectos obtenidos **con el fin de asegurar y de mejorar la calidad** del trabajo efectuado.

Intercalar una pausa de reflexión en el proyecto en curso y remontarse a la planificación original, representa una posibilidad de aprendizaje. Todo proceso de evaluación que, desde su inicio, integre a los/las principales participantes del proyecto y a sus beneficiarios/as, aumentará las probabilidades de éxito de una tarea y de la aplicación práctica de los resultados de la evaluación.

### Evaluaciones en el marco de programas y proyectos

Se puede proceder a una evaluación con el fin de:

- Examinar el principio mismo de una cooperación
- Verificar efectos, objetivos o la eficiencia y con ello dar cuenta sobre los resultados de una acción
- Responder a cuestiones específicas relacionadas con el contexto
- Sacar lecciones para una fase ulterior del proyecto
- Preparar informaciones

Las evaluaciones se pueden realizar de distintas maneras y pueden ser sobre un proyecto concreto (evaluación de proyecto), sobre una serie de proyectos



con un tema similar (análisis transversal), sobre un programa general por país (todos los programas y proyectos de un país) o sobre una política (sectorial).

No existe una distinción fundamental entre la **evaluación de un programa por país** y la de un proyecto particular, excepto en lo que se refiere a los métodos empleados y al alcance de las cuestiones abordadas. Una evaluación de programa considera la **orientación general**, el grado de integración de los diversos proyectos que lo componen y la manera de tratar los distintos temas transversales. Analiza, sobre todo, el impacto y la pertinencia necesarios para alcanzar la meta fijada, y se interroga sobre las sinergias y las complementariedades. Las evaluaciones de proyectos suministran al respecto conclusiones importantes, pero la suma de dichos resultados no permite responder a las preguntas que se plantean a nivel del programa. Mientras que la evaluación de un proyecto es más bien responsabilidad de las contrapartes locales, en la evaluación de programas (especialmente en los programas por país) esta responsabilidad incumbe más bien a las instituciones donantes, ya que dichos programas emanan de sus decisiones estratégicas que deben estar acordes con el contexto del país considerado.

Que se trate de evaluar proyectos o programas por país, podemos, en principio, recurrir a la autoevaluación o a la evaluación externa. (Este instrumento de trabajo se ocupa esencialmente de la evaluación externa. Para la autoevaluación, consultar «Manual de la Autoevaluación» y «Espejito, espejito que mes ves...», 1995 y 1990).

**Sentido y finalidad de las evaluaciones**

Los resultados de una evaluación externa proporcionan informaciones y bases para:

**Decisiones** La evaluación externa es una **mirada desde el exterior** sobre una fase de programa o proyecto en curso o final. Sirve de base para decisiones, valora e indica opciones para el futuro.

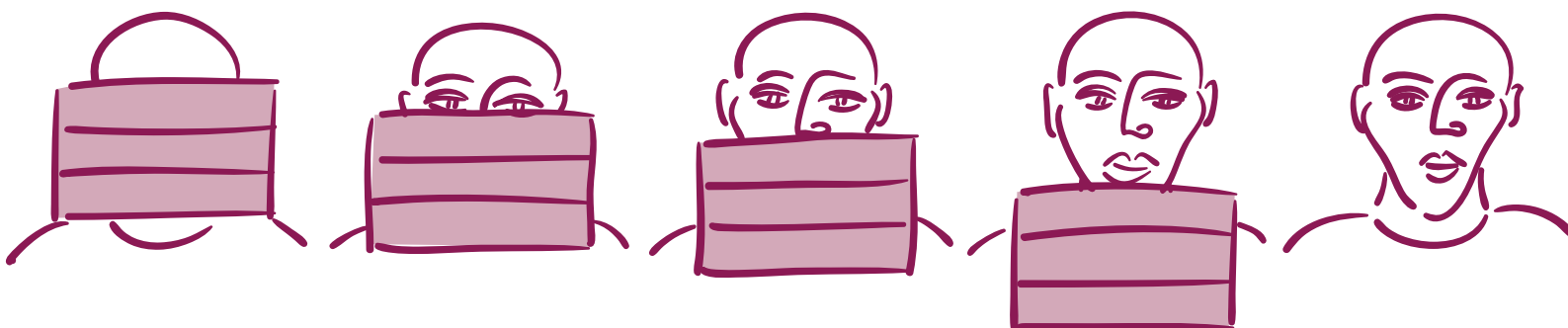
**Clarificación** Cuando las opiniones divergen, se impone una clarificación. La evaluación externa muestra los puntos fuertes y los puntos débiles del programa o proyecto, hace propuestas con miras a un entendimiento mutuo y a la búsqueda de un consenso. La evaluación prepara este diálogo.

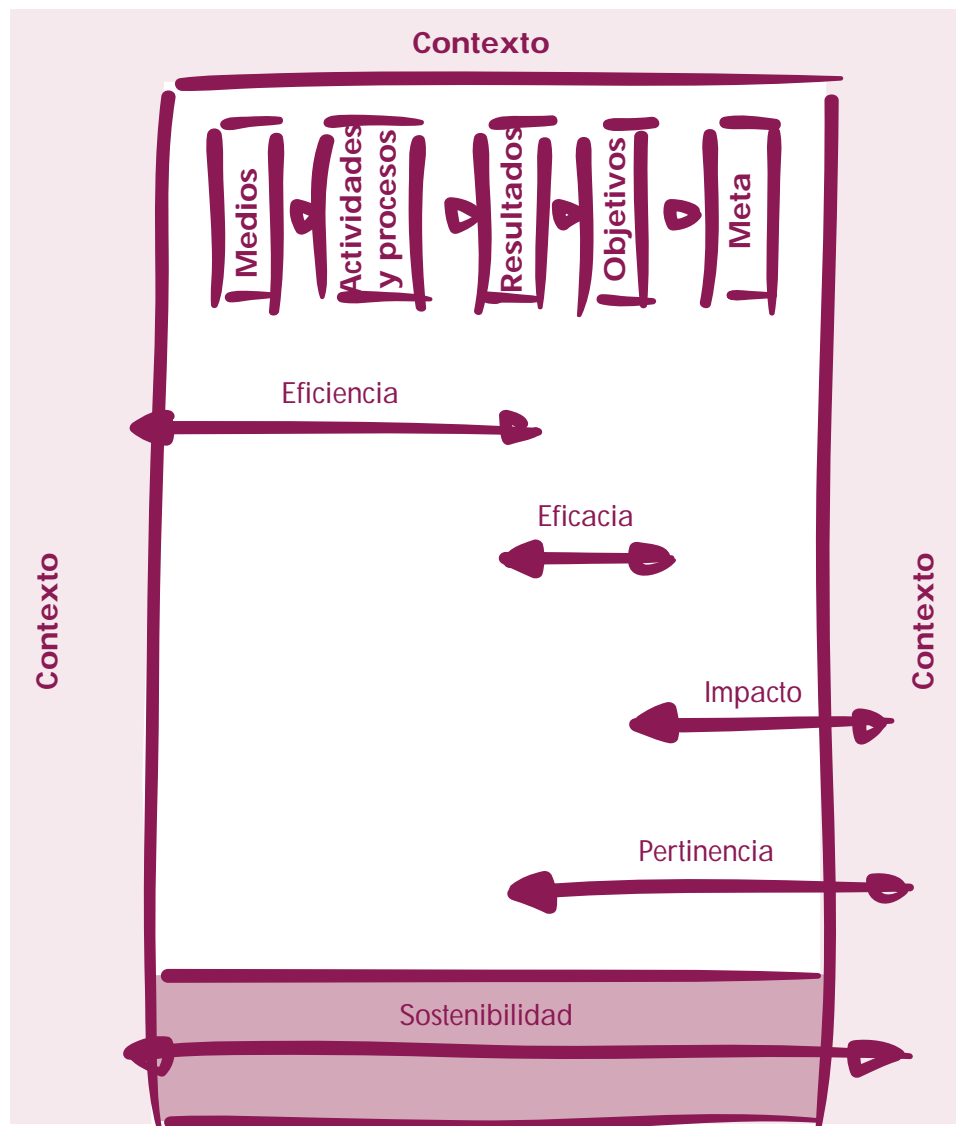
**Explicación/Legitimación** La evaluación externa puede servir para legitimar un programa o proyecto ante órganos de decisión o ante una entidad gubernamental.

**Utilidad de las experiencias y aprendizaje** La evaluación externa se concentra en el análisis y valoración de experiencias hechas. Constituye, pues, un instrumento para la formación continua y el análisis de informaciones, y aprovecha las experiencias para la continuación del trabajo en el programa/proyecto evaluado o actividad similar.

**Desarrollo de la calidad** La evaluación externa examina si los instrumentos y métodos utilizados se ajustan a la realidad del programa o proyecto y si son útiles. Además, ofrece la ocasión para entablar o mejorar el diálogo entre las contrapartes y los donantes.

En lo esencial, una evaluación consiste en examinar muy de cerca los cinco grandes criterios de un proyecto o programa, es decir, la sostenibilidad, la pertinencia, la eficiencia, la eficacia y el impacto.





### La evaluación – punto de encuentro entre control externo y aprendizaje común

Una evaluación ocasiona cambios que pueden **repercutir** de diversas maneras en todos/as los/las participantes – colaboradores/as del programa o proyecto, organizaciones ejecutoras y donantes. Mientras que unos/as consideran este examen como un enriquecimiento para su propio trabajo y para el proyecto, otros se sienten amenazados cuando expertos/as externos/as analizan el trabajo realizado. Pese a que la mentalidad ha evolucionado, a menudo aún se sigue asociando la noción de evaluación con controles e intervenciones externos. Para abordar eficazmente lo que sucede en «su propio» programa o proyecto se requiere de los/las participantes (auto)crítica y capacidad para manejar conflictos, apertura, transparencia y distancia frente a su propio trabajo (ver Instrumento de Trabajo PEMA – Entrada en Materia, 1996).

En todo caso, una evaluación implica **cuestiones de poder**. Más allá de consideraciones puramente racionales, efectuar una evaluación externa constituye un proceso dinámico en el que los/las participantes asumen diver-

Los roles. En él se superponen tareas objetivas e intereses personales de los actores. Los intereses personales de los/las evaluadores/as pueden ser, p.e., fortalecimiento de poder y de influencia, propio perfeccionamiento, intereses científicos, futuros mandatos o ventajas financieras. Ahora bien, la evaluación puede hacer vacilar esferas de poder y de influencia en el seno de un proyecto, y las personas afectadas deberán, si las circunstancias lo requieren, cuestionar su propio sistema de valores.

Se ha de tomar en serio la inquietud que suscita el anuncio de una evaluación externa. En su trabajo, el equipo de evaluación debe tener presente que una acción o una situación se puede juzgar desde **distintas perspectivas**. Además, quien trabaje en proyectos y con gente de otras culturas debería conocer su **medio sociocultural**. Se deben respetar costumbres, tradiciones, creencias y ritos. Ello presupone, no obstante, que el mandante y los/las evaluadores/as deben ser conscientes de sus propios valores culturales.

**¿Quién participa en una evaluación? ¿Quién asume la responsabilidad?**

Los/Las responsables de programa de la institución mandante en la Central o su representante sobre el terreno, deciden, de común acuerdo con las organizaciones contrapartes del Sur o del Este, si una evaluación es necesaria y la forma que ésta debe adoptar. Juntos, preparan el proceso y lo acompañan. En cambio, compete a expertos/as (equipo de evaluación) realizar la evaluación externa y elaborar un informe al respecto. En cuanto a la autoevaluación, ésta proviene, en el caso ideal, de la propia iniciativa de las organizaciones contrapartes.

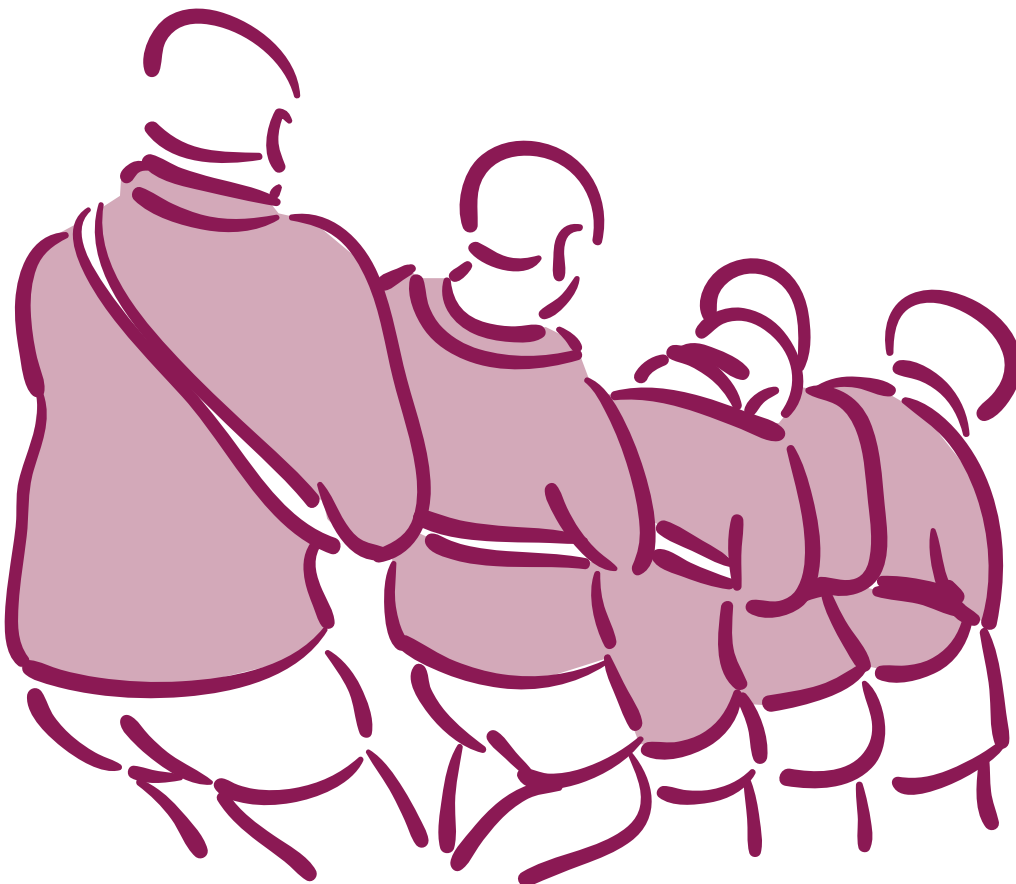
Mientras que una autoevaluación la efectúan los/las colaboradores/as del programa o del proyecto, en una evaluación externa participan muchos servicios y personas:

- El grupo meta del programa o proyecto
- Las instituciones contrapartes del Sur o del Este
- El equipo de proyecto
- ONGs y otras instituciones participantes
- La institución donante y su representante sobre el terreno
- El equipo de evaluación

Todos los actores de este proceso tienen su **función y roles específicos**, lo que implica cierta heterogeneidad de requisitos, ideas e intereses. Los resultados de una evaluación también pueden repercutir de modo diferente en los distintos actores. Por ejemplo, en el seno del grupo meta, las repercusiones pueden ser en función del sexo, del status económico y social o de la edad. Así, pues, sería conveniente integrar, lo más pronto posible, a los/las participantes en las reflexiones sobre la evaluación y brindarles la ocasión de participar en la concepción de proceso.

Los **términos de referencia** constituyen la base de toda evaluación. Se trata aquí de un acuerdo marco que regula de manera clara tareas y responsabilidades, define las preguntas clave y corresponde al pliego de condiciones de los/las evaluadores/as. **La clave de la calidad** de una evaluación externa está en:

- Términos de referencia claros, resultado de un proceso de negociación que incluye a los/las principales participantes
- La independencia del equipo de evaluación
- La composición adecuada del equipo de evaluación
- La concentración en las cuestiones esenciales
- Procedimientos realistas



**Límites de la evaluación**

Cuanto más importantes sean los resultados de una evaluación para el programa o continuación del proyecto y cuanto más importantes sean los procesos de aprendizaje que de ella resulten, menos se debe entender y presentar una evaluación como si fuera la verdad absoluta o total. Una evaluación no puede ser ni la apreciación neutra u objetiva de una instancia externa, ya que los diferentes actores influyen de distinto modo su curso y resultados. La evaluación depende también de los/las consultores/as externos/as que se hayan escogido.

Además, una evaluación externa no es más ni menos que la **mirada lanzada**, desde el exterior y en un **momento determinado**, por un equipo de evaluación sobre una situación o acción determinada. Las decisiones adoptadas tras la evaluación no tienen una vigencia eterna y pueden verse superadas rápidamente si la situación o contexto cambia. Una evaluación externa sólo revela lo que se puede hacer visible. De ahí, la importancia de asociar la evaluación externa con otros instrumentos del ciclo PEMA y con la autoevaluación.

**Las evaluaciones de la COSUDE en el contexto internacional**

En el marco de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), particularmente en el seno del grupo de trabajo sobre la evaluación de la ayuda del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD), las agencias de desarrollo del Norte han elaborado directrices generales para las evaluaciones y fijado los principios más importantes: **imparcialidad y cooperación**. El objetivo de dichas directrices es mejorar la comunicación y la coordinación entre los actores (sobre todo entre donantes y gobiernos contrapartes, así como entre los donantes mismos) y crear transparencia. Así, por ejemplo se pueden consultar en Internet (DAC/CAD Evaluation Inventory: <http://minweb.idrc.ca/daclog.htm>) los resúmenes de las evaluaciones externas (evaluation abstracts) que las agencias de desarrollo han mandado realizar. La matriz para el sumario de evaluación del CAD se encuentra en el anexo 4.3.

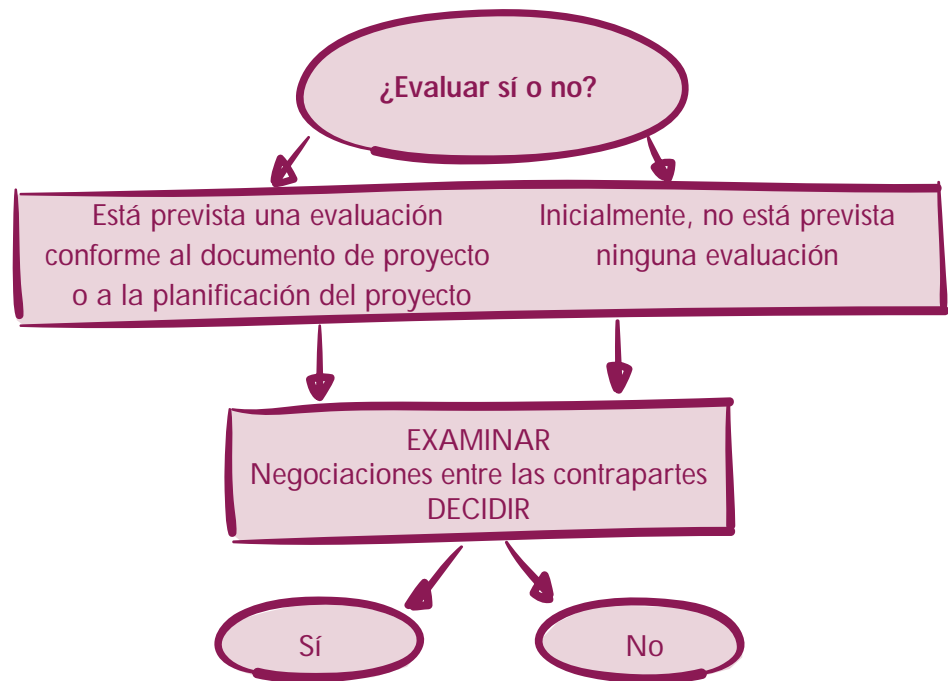


## 2. ¿Evaluar o no evaluar? Razones a favor o en contra de una evaluación

Un representante de la organización contraparte se presenta ante la colaboradora competente de la oficina de coordinación para hablarle sobre un asunto delicado: Últimamente, han ocurrido cosas extrañas en uno de sus proyectos. Tres miembros de la dirección del proyecto en cuestión lo han abandonado casi al mismo tiempo; de ahí la pérdida de «know-how» y de continuidad. Como consecuencia, han surgido dificultades en los últimos meses, que ponen en peligro la existencia del proyecto y no se sabe a ciencia cierta si éste sigue fiel a sus objetivos. La colaboradora de la oficina de coordinación reflexiona si en esta situación pudiera resultar útil una evaluación. Conjuntamente con su jefe y la encargada de programa en la Central, ella sopesa los pro y los contra.

La mayor parte de los programas o proyectos ya **prevén** en la planificación una evaluación que se fija en el acuerdo concluido con las contrapartes. Teóricamente, a la colaboradora le bastaría con echar una mirada a dicho acuerdo para poder responder a la pregunta, pero la realidad sobre el terreno es compleja. En vista de que una evaluación siempre viene a alterar el desarrollo del trabajo cotidiano, que significa **grandes esfuerzos** para todos/as los/las participantes y que además de probabilidades también comporta riesgos, es conveniente examinar en cada caso su necesidad y pertinencia. Para decidir si hay que proceder o no a una evaluación, se comienza por aclarar la situación del momento (ver catálogo de preguntas, página 16), y sopesar los argumentos pro y contra. De hecho es una decisión negociada, el resultado de un consenso entre los/las participantes.

Incluso si una evaluación está prevista en el acuerdo entre la institución donante y las contrapartes de un programa o proyecto, se podrían tener buenas razones para renunciar a ella, p.ej., si la situación del proyecto ha cambiado mucho entretanto, si **ya se han adoptado las decisiones** relativas al futuro del proyecto y si el único objetivo de la evaluación deseada es justificarlas (evaluación alibí). Se debe examinar, pues, la legitimidad de toda decisión si el futuro de la región o del país es demasiado incierto en el momento en que se pretende realizar una evaluación o si las circunstancias políticas la hacen imposible.



**Posibles situaciones en las que se debe examinar la necesidad de una evaluación:**

- Ante la inminencia de cambios de orden político o institucional
- El programa o proyecto va a entrar en una nueva fase o debe ser interrumpido
- Ha habido cambios en el contexto, en el personal o en las responsabilidades
- La fase de orientación (primera fase) está concluida; se debe reexaminar el concepto
- Se exige presentación de informes operacionales y financieros
- Se debe presentar un caso tipo (good practice); dar forma y difundir la experiencia y el conocimiento adquiridos en una acción determinada
- Existen graves conflictos entre las contrapartes
- Problemas dificultan o impiden la ejecución; no se alcanzan resultados intermedios importantes

**Bases para una decisión**

Como en una evaluación pueden estar en juego muchas cosas que afectan a los/las participantes y no se pueden prever los resultados y **consecuencias**, pero también porque toda evaluación implica tensiones y relaciones de poder, siempre se debe echar una mirada entre bastidores, es decir más allá de las cuestiones técnicas y racionales. Las respuestas a las siguientes preguntas completarán el **cuadro**, a partir del cual se decidirá si se procede a una evaluación o se renuncia a ella.



¿Por qué y para qué?

- ¿Se dispone de las **bases de decisión** suficientes para continuar el programa o proyecto?
- ¿Se deben analizar las experiencias realizadas?
- ¿Hay decisiones a adoptar que se puedan imponer o agilizar mediante una evaluación?

¿Qué?

- ¿Qué se trata de descubrir? ¿Qué preguntas y temas exigen respuestas?
- En caso de programas o proyectos que ya hayan sido sometidos a una evaluación, ¿ésta ha planteado interrogantes que merezcan una nueva evaluación?

¿Quién?

- ¿Quién pide la evaluación y cuáles son los **intereses** o las **expectativas** de los actores?
- Llegado el caso, ¿quién será integrado en el proceso de evaluación?
- ¿Quién será responsable de la aplicación práctica de las conclusiones de una evaluación efectuada?

¿Cómo?

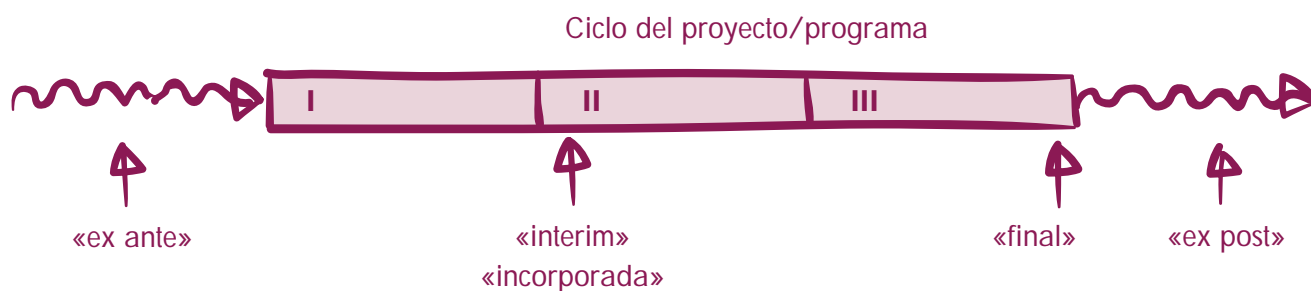
- ¿Cómo está **integrada** la evaluación en el ciclo PEMA?
- ¿Cuál debe ser el alcance y la profundidad de una evaluación? ¿Se dispone de los recursos financieros suficientes? ¿Han sido previstos?
- ¿Qué **forma de evaluación** sería la más adecuada?

¿Cuándo?

- ¿Cómo integrar la evaluación en el calendario existente?
- ¿Cuál es el **momento apropiado para las contrapartes**? ¿Los/Las participantes están disponibles para la fecha prevista?
- ¿Se podrá consagrar suficiente tiempo a la preparación y a la **aplicación**?

### 3. Las Formas de evaluación

Para evaluaciones disponemos sobre todo de dos posibilidades: La **autoevaluación** y la **evaluación externa**. Otros criterios para distinguir ambas evaluaciones son el momento en el que se efectúa la evaluación en el ciclo de un proyecto y la distribución de responsabilidades.



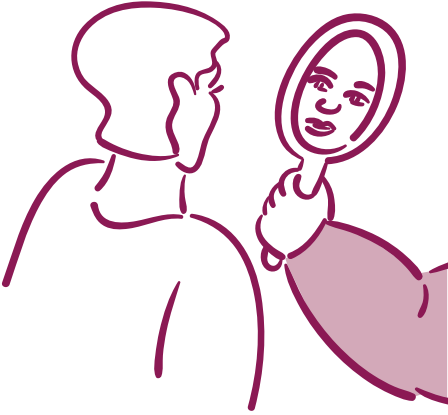
#### Momento

Antes del inicio del programa/proyecto  
 Durante la ejecución  
 Al final del programa/proyecto  
 Tras el final del programa/proyecto

#### Tipo de evaluación

Identificación (evaluación «ex ante»  
 Evaluación «interim» (intermedia)  
 Evaluación final  
 Evaluación «ex post»

Tipo de evaluación	Responsable
Evaluación externa	Experto/a independiente  Equipo de evaluación compuesto de representantes del mandante y de las contrapartes
Autoevaluación	Los mismos responsables del proyecto  Responsables del proyecto con el apoyo de una persona externa



### 3.1 La evaluación externa

La forma clásica de evaluación es la evaluación externa de proyectos. En este contexto, externa significa que los/las evaluadores/as no colaboran en el proyecto. Se trata de expertos/as del Norte, del Sur o del Este que, en base a su perfil de competencias específicas y a su pliego de condiciones, ahondan durante una a tres semanas en las preguntas que les son planteadas. La evaluación externa se presta más bien para examinar aspectos concretos, hechos más complejos y para emitir **juicios globales**. Los/Las evaluadores/as externos/as emplean métodos adecuados para reunir información sobre el proyecto y su contexto, a fin de estar en condiciones de juzgar y responder a las preguntas planteadas. El resultado de su trabajo se consigna por escrito en un informe que se envía al mandante.

La definición de **evaluaciones externas conjuntas (joint evaluations)** difiere de una institución a otra. Para el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE, se trata de una evaluación efectuada conjuntamente por dos o más instancias donantes. Para la COSUDE, en cambio, las evaluaciones conjuntas se llevan a cabo con representantes de las instituciones contrapartes del Sur o del Este. Estas evaluaciones resultan muy eficaces especialmente cuando se trata de proyectos en los que existe una auténtica cooperación entre las contrapartes. Esta manera de proceder ofrece, además, una buena ocasión para fortalecer la cooperación y la confianza recíproca de las contrapartes.

Las **ventajas** de la evaluación externa residen en la distancia de los/las evaluadores/as con respecto a lo evaluado y su independencia. La experiencia que poseen los/las evaluadores/as les permite trazar comparaciones y ver cosas que las personas directamente implicadas en el proyecto/programa (ya) no ven. Con una evaluación externa se puede abordar la sostenibilidad, el impacto y la eficacia de una acción.

La evaluación externa es el único medio para realizar un análisis transversal.

Los **puntos flacos** de la evaluación externa son los enormes esfuerzos que hay que invertir en su preparación y ejecución, así como su limitación temporal. El poco tiempo del que se dispone sólo nos permite obtener un segmento de las distintas realidades, lo que excluye todo análisis profundo. Además, la evaluación externa siempre representa una instantánea en la que los acontecimientos actuales pueden ocultar completamente la apreciación de un espacio de tiempo más largo. Pero como esta evaluación se basa en los resultados del monitoreo, puede, de todos modos, percibir parcialmente la dinámica de una acción determinada.

**Coste de una evaluación externa:** El coste de una evaluación externa dependerá de las tareas y del objetivo de la evaluación. Una autoevaluación pre-

via permite quizás prever un mandato de evaluación externa más breve, reduciéndose, así, los costes externos. Una evaluación con expertos/as locales que se limiten a temas precisos o a un estudio específico podrá costar unos miles de francos. Según las tarifas europeas, para cubrir los honorarios de un/a evaluador/a que efectúe trabajos de evaluación sobre el terreno durante dos a tres semanas, hay que contar entre 15 000 y 30 000 francos.

### 3.2 La autoevaluación

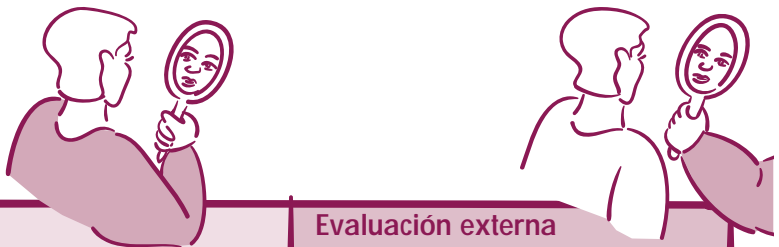
En la autoevaluación, los actores de un programa o proyecto analizan su propio trabajo **desde el interior**. Se pueden plantear las siguientes preguntas: ¿Los resultados corresponden a las expectativas o a la planificación? ¿Cómo se pueden explotar mejor los aspectos ambientales o mejorar sus propias prestaciones? ¿Cómo funciona la colaboración a nivel interno y con las otras contrapartes? ¿Está clara la repartición de las tareas y el papel de cada uno/a? ¿Qué se puede mejorar? En caso de necesidad, se puede recurrir a una persona externa para coordinar el proceso.

Los **puntos fuertes** de la autoevaluación son, por una parte, el conocimiento profundo y específico que poseen los/las evaluadores/as sobre el proyecto y sobre las instituciones participantes del país contraparte y, por otra parte, la flexibilidad del proceso, el cual se puede repetir periódicamente con menos gastos y permite corregir rápidamente el rumbo. Es eficaz si los/las participantes son suficientemente autocríticos/as y por lo general contribuye a fortalecer el espíritu de equipo y la cooperación.

Los **puntos flacos** aparecen cuando «de tantos árboles ya no se ve el bosque» y no se mantiene la debida distancia frente a las actividades cotidianas. Además, la autoevaluación no permite analizar cuestiones de pertinencia en un contexto global.



Características de la autoevaluación y de la evaluación externa (desde el ángulo del programa/proyecto)



Autoevaluación «Mirada desde el interior»	Evaluación externa «Mirada desde el exterior»
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ El objeto evaluado se sitúa en la propia esfera de responsabilidad</li> <li>■ Mirada más profunda desde el interior del programa o proyecto</li> <li>■ Proceso periódico que se puede repetir a intervalos regulares más cortos</li> <li>■ Proximidad de las personas concernidas y del propio proyecto</li> <li>■ Menos costosa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ El objeto evaluado se sitúa en la esfera de responsabilidad de otras personas</li> <li>■ Aporte de conocimientos provenientes de proyectos o de temas similares</li> <li>■ Proceso limitado en el tiempo; «instantáneo», a menudo único</li> <li>■ Distancia frente al tema/proyecto</li> <li>■ Más costosa</li> </ul>

### 3.3 La autoevaluación y la evaluación externa combinadas

La autoevaluación se puede combinar con la evaluación externa, ya que ambas formas de evaluación **se complementan**. Efectuar una autoevaluación para preparar una evaluación externa puede contribuir a disminuir las resistencias y temores, así como conferir mayor seguridad a las personas que hayan participado en este primer proceso. Además, este trabajo preparatorio simplificará la evaluación externa. Asimismo, se puede llevar a cabo una autoevaluación durante una evaluación externa (por ejemplo en forma de un «retiro» en caso de dificultades durante el proceso), o después de ella.

Ambas evaluaciones contribuyen al proceso de aprendizaje y a la comprensión de la realidad del proyecto. Los resultados de una autoevaluación pueden **impulsar** una evaluación externa o viceversa. Las preguntas clave, los métodos y procesos de aprendizaje son los mismos; lo que difieren son los roles y las responsabilidades de los actores.

Las autoevaluaciones pueden, asimismo, desempeñar un papel importante cuando se trata de examinar (review) un programa por país. En ellas se plantean preguntas sobre la orientación estratégica y el impacto del programa y las reflexiones adquieren, en la mayoría de los casos, una dimensión política. Para abordar el examen del programa por país, se analizan cuestiones concretas y se aprovechan, si existen, los resultados de la autoevaluación. Este proceso puede abarcar varias etapas y durar algunos meses y se recurre a personas-recurso externas.

## 4. Anexos

### 4.1 Glosario

<b>Análisis transversal</b>	Se analizan proyectos/programas de diferentes sectores/países desde la perspectiva de un tema transversal (medio ambiente, género, pobreza...).
<b>Auditoría</b>	La auditoría es una actividad de supervisión que tiene lugar tras la ejecución de proyectos y controles. Es más que una simple revisión contable, ya que verifica si las políticas e instrumentos existentes se aplican y utilizan correctamente.
<b>Auditoría externa</b>	La auditoría externa es efectuada por el Control Federal de Finanzas que depende en primer lugar del Parlamento.
<b>Auditoría interna</b>	La auditoría interna es efectuada por un órgano independiente que se llama Inspectorado. Sin embargo, depende directamente del Director a quien le sirve de instrumento de gestión.
<b>Autoevaluación</b>	En una autoevaluación, las personas sometidas a la evaluación y las que evalúan son las mismas. Pueden ser personas individuales, grupos o instituciones. Una autoevaluación lanza una mirada al propio campo de responsabilidad. Una persona externa puede acompañarla pero únicamente en calidad de moderadora.
<b>Ciclo del proyecto</b>	Es un sistema que abarca los diversos elementos de un desarrollo de programa/proyecto (identificación, planificación, monitoreo, evaluación, aplicación práctica). Éstos forman un todo, son interdependientes en cuanto a su contenido y siguen un orden cronológico.
<b>Eficacia</b>	La eficacia se pregunta en qué medida un programa o proyecto ha alcanzado los objetivos que se ha fijado.
<b>Eficiencia</b>	La eficiencia compara la utilización de los medios (personal, finanzas y tiempo) con los resultados obtenidos («Input-Output»).
<b>Equipo de evaluación</b>	Grupo de personas responsables de la realización de una evaluación. La composición del equipo debe ser equilibrada. Debe estar formado por expertos/as independientes y representantes de las contrapartes y/o de la población beneficiaria, expertos/as locales y expertos/as externos/as. El equipo debería poseer tanto competencias sociales como técnicas. Se concederá importancia a la capacidad de tratar igualmente los temas transversales prioritarios (p.ej., pobreza, género, medio ambiente...).
<b>Evaluación</b>	La evaluación plantea las preguntas: ¿ Hacemos lo correcto? ¿Lo hacemos correctamente?



<b>Evaluación externa</b>	Evaluación llevada a cabo por uno/a o varias personas externas al proyecto o a la estructura del programa.
<b>Evaluación participativa</b>	El equipo de evaluación está compuesto de expertos/as independientes, de contrapartes locales y/o representantes de la población que participa en la realización del proyecto. Aquí, revisten suma importancia la presentación de los resultados de la evaluación y su discusión con las personas concernidas por el proyecto.
<b>Evaluación sectorial</b>	Evaluación de diferentes proyectos/programas que pertenecen al mismo sector y que se ejecutan en uno o diferentes países. Se plantean siempre las mismas preguntas clave.
<b>Impacto</b>	El impacto comprende el conjunto de efectos a largo plazo – deseados o no – de un proyecto o programa (socioeconómicos, ecológicos, etc.) que trascienden su campo de responsabilidad.
<b>Indicador</b>	El indicador es una variable que ayuda a determinar indirectamente diferencias en cuanto a la calidad y cantidad en un período de tiempo determinado. Con este fin, se simplifican adecuadamente realidades complejas y se reducen a dimensiones observables.
<b>Input</b>	Los recursos (know-how, medios financieros, personal, etc.) que son necesarios para los resultados «output» del proyecto.
<b>Marco lógico (Logical framework)</b>	Es el proceso que conduce a una plataforma de planificación. Los diferentes protagonistas de un programa definen sus visiones, analizan juntos qué problemas hay que resolver y cuáles son las fuerzas y los potenciales existentes. Sobre esta base, determinan la meta de un programa/proyecto, fijan los objetivos específicos y convienen en las actividades a llevar a cabo y en los resultados a alcanzar («output y «outcomes»).
<b>Meta</b>	Objetivo de desarrollo a largo plazo al que contribuye un proyecto/programa con sus resultados («outcomes»). El logro de esta meta se halla fuera del campo de responsabilidad del proyecto/programa y depende siempre de otros factores.
<b>Meta evaluación</b>	Un análisis transversal analiza evaluaciones existentes sobre un tema o sector determinado para rendir cuentas a un nivel superior y sacar lecciones de las experiencias adquiridas, que luego alimentarán nuevas políticas o influirán en las estrategias de aplicación práctica.
<b>Monitoreo</b>	Elección consciente de campos de observación, así como recopilación y producción consciente y selectiva de información durante la ejecución de un proyecto/programa. El monitoreo se define en la planificación y constituye

	un elemento esencial para el pilotaje. Distinguimos entre monitoreo a nivel de los «outputs», «outcomes», procesos, impacto y del contexto.
<b>«Output»</b>	Los resultados que se desprenden directamente de las actividades del proyecto.
<b>Pertinencia</b>	La pertinencia se refiere a la relación entre los objetivos de desarrollo de un proyecto o programa y las condiciones, posibilidades y riesgos existentes en la zona o en el país afectado. Se plantea la pregunta de cuál es la contribución del proyecto ante las necesidades y prioridades del grupo meta/beneficiarios/as (¿hacemos lo correcto?)
<b>Programa</b>	Un programa abarca varios proyectos que, en principio, persiguen una meta común o similar. Pero un programa es más que la suma de sus partes.
<b>Programa por país</b>	El programa por país constituye el marco obligatorio para la planificación y la aplicación a medio plazo (5–7 años) de la contribución de la COSUDE destinada al desarrollo de un país contraparte. Contiene los puntos temáticos esenciales, la asignación prevista de los recursos y establece los principios para la ejecución operacional.
<b>Proyecto</b>	Es un conjunto de actividades planificadas con miras al logro de un objetivo determinado en un tiempo y un lugar delimitados y con un marco financiero preciso. En él, se definen la organización del trabajo, el mandato y quién es responsable de la ejecución. Un proyecto requiere una colaboración interdisciplinar entre personas e instituciones.
<b>Resultado</b>	Los resultados abarcan no sólo los productos (productos directos y prestaciones de un proyecto/programa), sino también los efectos directos e indirectos.
<b>Sostenibilidad</b>	Es un objetivo prioritario del desarrollo con una proyección que trasciende a la duración de la acción. Ésta es sostenible si los cambios puestos en marcha (efectos, procesos, etc.) continúan de manera duradera y se siguen desarrollando.
<b>Stakeholders</b>	Personas, grupos o instituciones que participan activamente en un proyecto/programa o están afectados por éste.
<b>Términos de referencia</b>	Descripción de los objetivos, preguntas clave, plan de acción, resultados esperados y procedimientos metodológicos para tareas específicas a corto plazo. Normalmente, utilizados para definir el mandato de un/a consultor/a, p.ej., para la ejecución de una evaluación externa de un proyecto o programa.

## 4.2. Principios para la evaluación de la ayuda al desarrollo en la cooperación internacional CAD/OCDE

Extracto del informe «Principios para la Evaluación de la Ayuda al Desarrollo» del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE, Prais 1991

### 1. Introducción

Colaboración entre los donantes y los países receptores

(...)

La ayuda al desarrollo es una empresa de participación dirigida por los donantes y los países receptores. Los países del tercer mundo son responsables de su propio desarrollo y, por lo tanto, la ayuda no puede ser más que un elemento subsidiario y complementario de sus propios esfuerzos. Con la ayuda se apoyan actividades cuya responsabilidad principal y «ownership» asumen los países en desarrollo. Tanto los donantes como los países receptores tienen interés en que los escasos fondos públicos disponibles se utilicen lo mejor posible y es su responsabilidad velar a que ello se cumpla. Es por esa razón que ambos deben interesarse por una evaluación no sólo para racionalizar el empleo de los recursos existentes consagrados al desarrollo y sacar lecciones de la experiencia, sino también para justificar las actividades ante las autoridades políticas y ante el público en general.

(...)

Los principios enunciados a continuación dan indicaciones generales sobre el papel de la evaluación en la cooperación internacional, haciendo resaltar los siguientes puntos esenciales:

- Las organizaciones de ayuda deberían poseer una **política de evaluación** con líneas y métodos claramente enunciados. Deberían, también, precisar el papel y las labores de la evaluación, así como el lugar que ésta ocupa en las estructuras institucionales.
- El **proceso de la evaluación** debería ser imparcial e independiente del proceso de elaboración de políticas de desarrollo y de la realización de la ayuda al desarrollo.
- El proceso de evaluación debe ser lo más abierto posible y sus resultados se deben difundir lo más ampliamente posible.
- La utilidad de las evaluaciones depende de si son explotadas o no. Por lo tanto, son imprescindibles los «feedbacks» a los responsables de la toma de decisión y a los agentes operacionales.
- La **integración de los países receptores** y la cooperación entre los donantes revisten gran importancia para la evaluación: Son aspectos importantes de la creación de estructuras institucionales de los países receptores (institution building) y de la coordinación de la ayuda al desarrollo, que pueden reducir las tareas administrativas de los países receptores.
- La evaluación de la ayuda al desarrollo y sus requerimientos ya se tienen que incluir en la **fase de planificación**. Un requisito indispensable para

una evaluación objetiva es la definición clara de los objetivos que se deben alcanzar mediante las actividades de ayuda.

**Definición** Una evaluación es un juicio que se emite lo más sistemática y objetivamente posible sobre un proyecto en curso o acabado, un programa o política, su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar el alcance de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia respecto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad.

**II. Finalidad de una evaluación** Los principales objetivos de una evaluación son:

- Mejorar las políticas, programas y proyectos futuros mediante la consideración de las experiencias adquiridas y las lecciones del pasado.
  - Crear una base para la justificación de las actividades ejecutadas y para la preparación de informaciones destinadas al público.
- (...)

En el marco de la evaluación, la justificación de las acciones ejecutadas se considera con respecto a los resultados del desarrollo y a las repercusiones de la ayuda al desarrollo. La justificación de la utilización de los recursos públicos no se emplea aquí en sentido contable o jurídico. En general, esta tarea es competencia de un servicio de revisión.

**III. Imparcialidad e independencia** La **imparcialidad** contribuye a la credibilidad de una evaluación ya que garantiza la objetividad de los resultados, de los análisis y de las conclusiones. La **independencia** confiere su legitimidad a la evaluación y reduce los riesgos de conflictos de intereses que pudieran surgir si los responsables de la toma de decisiones y los agentes ejecutores fueran los únicos competentes para evaluar sus propias actividades.

**Estructura institucional para la realización de la evaluación** La eficacia de la evaluación depende en gran medida del **marco institucional** en el que se efectúa la evaluación. Ésta debe permitir responder a las tres exigencias siguientes: Elaborar una política y una serie de líneas directrices en materia de evaluación, garantizar la imparcialidad e integrar los resultados de la evaluación en las futuras actividades. (...)

La mejor manera de lograr la imparcialidad e independencia del proceso de evaluación es separar la función de evaluación de los servicios responsables de planificar y de llevar a cabo la ayuda al desarrollo. (...) Las estructuras y procedimientos organizacionales deberían facilitar un lazo entre los resultados de la evaluación y la programación y orientación de las políticas de desarrollo. (...)

**Credibilidad** La credibilidad de la evaluación depende de las competencias profesionales y de la independencia de los/las evaluadores/as, así como de la **transpa-**

**rencia del proceso** de evaluación. Para ser creíble, la evaluación debe mostrar tanto los éxitos como los fracasos. Por regla general, los países receptores deberían participar plenamente en la evaluación; así aumenta la credibilidad y se suscita un mayor compromiso.

(...)

La transparencia del proceso de evaluación es determinante para su credibilidad y legitimidad. Para que exista transparencia, se requiere:

- Que el proceso de evaluación en su conjunto sea lo más abierto posible y que sus resultados se comuniquen lo más ampliamente posible;
- Que los informes de evaluación distingan entre los resultados y las recomendaciones. Los elementos de información importantes que respaldan los resultados se deberían citar de manera que no comprometieran las fuentes de dicha información.

#### V. Utilidad

Para que los resultados de la evaluación influyan realmente en la toma de decisiones, deben ser percibidos como pertinentes y útiles y ser presentados de manera clara y concisa. Deberían reflejar los diferentes intereses y necesidades de los numerosos actores que participan en la cooperación al desarrollo. El **acceso fácil** es, asimismo, decisivo para la utilidad. El proceso de evaluación en sí contribuye a aclarar los objetivos, mejora la comunicación, enriquece el proceso de aprendizaje y prepara el terreno para acciones futuras.

Los estudios de evaluación se deben efectuar **a tiempo**, es decir, que deben estar disponibles en el momento de adoptar las decisiones. Esto indica que la evaluación desempeña un papel importante durante las distintas etapas de la ejecución de un programa/proyecto y que no se debe efectuar únicamente como un ejercicio retrospectivo. Para el monitoreo de las actividades en curso son competentes las unidades operacionales. Las disposiciones adoptadas para incorporar a evaluadores/as independientes permite completar provechosamente el monitoreo regular a nivel operacional.

#### VI. Participación de los donantes y de los países receptores

Conforme al principio de cooperación ya mencionado, se deberían integrar en el proceso de evaluación a los donantes y a los/las receptores/as siempre que fuera posible. (...)

La integración de todos/as los/las participantes ofrece la posibilidad de aprender haciendo y **fortalece**, así, las **capacidades** en los países receptores, objetivo importante que se debe perseguir también mediante medidas en el campo de la formación y otras formas de apoyo en el marco del desarrollo institucional (institution building) y de la gestión.

- VII. Coordinación entre los donantes** Es importante la colaboración entre los países donantes para poder intercambiar conocimientos y evitar duplicación de esfuerzos. Es conveniente, animar, pues, a los países donantes para que colaboren juntos y elaboren en común métodos de evaluación, intercambien informes e información sobre evaluaciones y mejoren el acceso a los resultados de la evaluación. (...)
- VIII. Programación de las evaluaciones** Las organizaciones de ayuda al desarrollo deben elaborar un plan general para la evaluación de sus actividades de ayuda al desarrollo. Con este fin, deberían agrupar las distintas actividades a evaluar en las respectivas categorías. Luego, se debería establecer un **orden de prioridad** para la evaluación de las diferentes categorías y el correspondiente calendario. (...)
- Los métodos de evaluación empleados deben permitir la realización de una amplia gama de evaluaciones, p.ej., de políticas, actividades de programas/proyectos, sectores, temas y cuestiones transversales. Además, se deberían someter también a evaluaciones los procedimientos y aspectos de pilotaje del organismo de ayuda. (...)
- IX. Concepción y aplicación de las evaluaciones** Se debe planificar cada evaluación y elaborar los respectivos términos de referencia con el fin de:
- Definir el **objetivo** y el alcance de la evaluación y mencionar sobre todo a las personas a quienes están destinados los resultados;
  - Describir los **métodos** que se emplearán durante la evaluación;
  - Registrar las normas respecto a las cuales se evaluarán las prestaciones del proyecto/programa;
  - Determinar los **medios** y el tiempo requeridos para efectuar la evaluación.
- Se debe aclarar el objetivo de la evaluación, es decir, se debe precisar si se trata de mejorar las políticas, procedimientos y técnicas o de decidir sobre la continuación o interrupción de las actividades en curso.
- Una evaluación debe definir el objeto a evaluar, p.ej., proyectos, instituciones, sectores o programas y contener información sobre los objetivos, las actividades, las labores y el impacto esperado.
- Es muy importante fijar exactamente las preguntas que se tratarán en la evaluación – a menudo designadas «temas de evaluación». Estos temas proponen un marco práctico para la realización de la evaluación y constituyen la base para un enunciado claro de las conclusiones y recomendaciones. Dichos temas se pueden agrupar bajo las siguientes rúbricas:
- Finalidad/Motivación (...)
  - Logro de objetivos (...)
  - Efectos (...)

El hecho de plantear estas preguntas es asegurar que el/la evaluador/a pueda emitir un juicio sobre la información y formular conclusiones y recomendaciones sobre los siguientes puntos:

- Resultados globales (...)
- Sostenibilidad (...)
- Soluciones alternativas (...)
- Lecciones sacadas (...)

Durante esta fase, hay que definir los métodos y técnicas que se aplicarán para tratar los temas retenidos. Dada la naturaleza de la ayuda al desarrollo, se puede pensar que, en la mayoría de los casos, será necesario combinar **técnicas cuantitativas y cualitativas**. Por regla general, los métodos empleados para el examen previo de una actividad, se deberían aplicar también para la evaluación ex post.

#### X. Elaboración de informes, comunicación de los resultados y «feedback»

Los informes de evaluación se deben redactar en un estilo claro. Se deben evitar, en lo posible, palabras muy técnicas. Los informes deben contener los siguientes elementos: Un resumen analítico, un perfil de la actividad evaluada, una descripción de los métodos de evaluación utilizados, las principales constataciones, las lecciones sacadas, las conclusiones y recomendaciones (...)

Los resultados se deben **comunicar de forma sistemática**, requisito indispensable para mejorar la planificación y la realización de las actividades de ayuda al desarrollo. Se pueden presentar no sólo en el informe de evaluación propiamente dicho, sino también en otros: Informes anuales con una síntesis de las constataciones o sumarios con una sinopsis de los resultados más importantes.

El «feedback» es un elemento esencial del proceso de evaluación, ya que crea un lazo entre las actividades pasadas y las futuras. Para procurar explotar los resultados de la evaluación a los fines de la elaboración de políticas y de programas futuros, se deben poner en marcha mecanismos de «feedback» que hagan intervenir a todas las partes concernidas.

## 4.3. Matriz para el sumario de evaluación del CAD/OCDE

<b>Donante</b>	en forma abreviada; en el caso de COSUDE siempre utilizar el término inglés: <b>SDC</b>
<b>Título del informe</b>	en el idioma original, evitar abreviaciones
<b>Numero de referencia</b>	Dejar vacío, número interno de Cosude
<b>Región geográfica</b>	país, región (si se trata de diferentes países) o continente
<b>Sector</b>	Es posible mencionar varios.
<b>Lengua</b>	Indicar el idioma en el cual fue escrito el informe – p. ej., ES (Español); EN (Inglés); FR (Francés)
<b>Fecha</b>	Indicar la fecha de la evaluación de las siguientes maneras: AAAA-MM-DD (p. ej., 1998-02-01) o simplemente el año y el mes (p. ej., 1988-11) o solamente el año (p. ej., 1998)
<b>Colación</b>	Ejemplo: 20 p. (número de páginas); 4 anexos (número de anexos)
<b>Tipo de evaluación</b>	Fecha (mid-term, terminado, ex-post) Objeto de la evaluación (proyecto, programa, sector, país/región, síntesis, tema, multilateral, ONG)
<b>Estatus</b>	P para planificado, C para terminado
<b>Autores/as</b>	indicar todos/as los/as autores/as o instituciones (no usar abreviaciones)
<b>Temas transversales</b>	solamente mencionarlos si realmente son importantes para el proyecto, p. ej. pobreza, género, medio ambiente, empowerment, autonomía, good governance
<b>Tipo de proyecto</b>	bilateral, multilateral o mixto
<b>Agencia ejecutora del proyecto</b>	Estado/ONG/otros:
<b>Tipo de cooperación</b>	cooperación técnica, cooperación financiera, ayuda humanitaria



<b>Descripción de la temática</b>	La descripción de la temática debería tratar de cernir la razón de la intervención (p. ej. ¿Qué restricción de desarrollo se toma en cuenta?) y mostrar cual es el resultado esperado de estas actividades. Separar los párrafos por una línea si hay más de un párrafo.
<b>Metodología de la evaluación</b>	Describir la metodología o el enfoque metodológico aplicado para ejecutar la evaluación y las consideraciones metodológicas que fueron tomadas en cuenta. Puede incluir los objetivos, la dimensión y el enfoque respecto a las cuestiones de la evaluación, así como la metodología y las fuentes de información consultadas. Separar los párrafos por una línea si hay más de un párrafo.
<b>Hallazgos principales</b>	Indicar los principales hallazgos de la evaluación. Estos deberían mostrar el éxito respecto a la acción de ayuda en la realización de los objetivos fijados o de los resultados esperados. Separar los párrafos por una línea si hay más de un párrafo.
<b>Lecciones aprendidas</b>	Mencionar todas las lecciones aprendidas en el marco de esta evaluación. Separar los párrafos por una línea si hay más de un párrafo.

### Formato del sumario de evaluación

Los resúmenes deben ser redactados en **español, inglés o francés** de acuerdo a las siguientes reglas:

**Volumen:** Los resúmenes no deben contener más de dos páginas (página normativa A4: con letra Arial 12, 30 líneas a 60 caracteres).

**Estructura:** Contiene dos partes. La primera parte contiene las informaciones bibliográficas, la segunda contiene cuatro subcapítulos en forma de texto. Evitar, si posible, abreviaciones.

### Inventario de los sumarios de evaluación

Los/Las evaluadores/as han de escribir un sumario de evaluación para el **Inventario de los sumarios de evaluación** del Comité de ayuda al desarrollo/CAD de la OCDE como parte integrante del informe de evaluación que redactan (figura en los TdR del mandato). Ellos/as adjuntan el sumario al informe y lo envían por disquete o por correo electrónico a la persona responsable de la Central.

Los sumarios de evaluación son accesibles a través del Internet:

<http://minweb.idrc.ca/daclog.htm>.