



# Guía de referencia para las evaluaciones de proyectos y programas

*Versión Final*  
*Octubre 2009*

**Información legal:**

Austrian Development Agency  
Unidad Operativa de la Cooperación Austríaca para el Desarrollo  
Zelinkagasse 2, 1010 Viena, Austria  
Tel.: +43 (0)1 90399-0  
Fax: +43 (0)1 90399-1290  
office@ada.gv.at  
www.entwicklung.at

La publicación ha sido elaborada por:  
Austrian Development Agency. Departamento de Evaluación

Viena, Octubre 2008  
Traducción española, Viena, Octubre 2009



## Contenido

1. Introducción	1
2. Propósito de revisiones	3
3. Propósito de evaluaciones de proyectos y programas	4
4. Principios y estándares internacionales de una evaluación	5
5. Control de evaluaciones de proyectos y programas efectuado por el asociado del proyecto (evaluación interna)	7
6. Control de evaluaciones de proyectos y programas por las Oficinas de Coordinación o la central de la Austrian Development Agency (evaluación externa)	8
7. Anexos	9
7.1 Definiciones	9
7.2 Criterios de la OCDE/CAD para evaluaciones	12
7.3 Criterios OCDE/CAD de una evaluación para la ayuda humanitaria	17
7.4 Modelo de estructura para términos de referencia para evaluaciones	22
7.5 Temas transversales en una evaluación (pobreza, relaciones entre géneros, medio ambiente)	24
7.6 Detalles de manejo de una evaluación	26
7.7 Estándares internacionales de calidad de una evaluación (Estándares de Evaluación CAD)	31
7.8 Lista de control para género	36
7.9 Formato para la estructuración de un informe intermedio	37
7.10 Formato para una Hoja de Trabajo de Planificación de Recopilación de Datos	38
7.11 Formato para la estructuración de un informe de evaluación	39
7.12 Formato para la Respuesta de Gestión	41
7.13 Desafíos de una evaluación y del equipo de evaluación	42
7.14 Literatura adicional y direcciones de internet	43



# 1. Introducción

La guía de referencia debe apoyar a los socios, que implementan proyectos o programas patrocinados por la Cooperación Austríaca para el Desarrollo en la planificación, el encargo para su ejecución y el control de evaluaciones de proyectos y programas. Además se dirige a aquellas personas responsables de la Austrian Development Agency (ADA) y las Oficinas de Coordinación, las cuales encargan la ejecución y controlan evaluaciones de proyecto y de programas.<sup>1</sup>

**Evaluación:** *Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. (OECD DAC Glossary).*

**Seguimiento:** *Función continua que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para dar a los administradores y a las partes interesadas principales de una intervención para el desarrollo, las indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos así como de la utilización de los fondos asignados. (OECD DAC Glossary).*

**Revisión:** *Evaluación de los resultados de una intervención, periódicamente o de manera ad hoc. Con frecuencia, se realiza una evaluación para tener una determinación más completa y/o profunda que la determinación producida durante una revisión. Las revisiones tienden a hacer hincapié en los aspectos operativos. (OECD DAC Glossary).*

La guía de referencia presenta las **secuencias administrativas**, que deben ser respetadas, si los costes de las evaluaciones de proyectos/programas se encuentran en el presupuesto autorizado o si las personas responsables de la ADA o de las Oficinas de Coordinación encargan la ejecución de las evaluaciones de proyectos/programas.

La ADA aplica las definiciones internacionalmente reconocidas para el monitoreo, la evaluación y la revisión, que corresponden al glosario de OCDE/CAD<sup>2</sup>.

Evaluaciones están generalmente realizadas por expertas y expertos externos independientes. En general una evaluación analiza cuestiones complejas y abarca consecuencias intencionadas y no intencionadas. Para una evaluación se revelan las razones sobre por qué ciertos aspectos de un proyecto o programa han sido implementados como planificados o de otra manera que planificado.

Las evaluaciones son realizadas durante el ciclo de proyecto (Evaluación a medio plazo, evaluación formativa) o al final de un proyecto o programa (Evaluación ex post, evaluación final, evaluación de impacto, evaluación sumativa)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Este documento no puede ser aplicado para evaluaciones, que son directamente encargadas para su ejecución por el departamento de la evaluación de la ADA (especialmente „evaluaciones estratégicas“) o que se refieren a proyectos o programas, que se basan en un acuerdo directo a la ADA con un país extranjero o con una institución pública extranjera (National Execution). Tampoco debe usarlo para valoraciones Impact ni para evaluaciones Impact.

<sup>2</sup> Véase también anexo 7.1.

<sup>3</sup> Se explican las definiciones en el anexo.



**Cada evaluación se caracteriza por lo siguiente:**

- cubre los cinco criterios de evaluación OCDE/CAD de relevancia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad,
- considera los temas transversales como la pobreza, relaciones entre géneros y medio ambiente<sup>4</sup>,
- analiza la lógica de intervención (p.ej. Logframe).

Otros criterios pueden también ser p.ej. la „participación“ o „cuestiones de control“. Los cinco criterios OCDE/CAD se definen de la siguiente manera:

Relevancia	Se hace lo correcto? Cuánta <b>relevancia o importancia</b> tiene la intervención en relación con las necesidades locales y nacionales y prioridades insitu?
Eficacia	Se alcanzan los objetivos de la medida de desarrollo? Cuánta <b>eficacia o qué grado de efecto</b> tiene el proyecto comparado con los objetivos fijados (comparación: resultado – planificación)?
Eficiencia	Se alcanzan económicamente los objetivos mediante la medida de desarrollo? Qué <b>eficiencia o qué grado de utilidad</b> de los recursos aplicados tiene (comparación: medios aplicados – resultados)?
Impacto	La medida de desarrollo contribuye para alcanzar los objetivos antepuestos de la política de desarrollo (cuál será el objetivo superior)? Qué es el <b>impacto o el efecto</b> de la intervención en relación con la situación en su conjunto del grupo destinatario o de los afectados?
Sostenibilidad	Los efectos positivos son de duración? Cómo hay que juzgar la <b>sostenibilidad o la durabilidad</b> de la intervención y de sus consecuencias <sup>5</sup> ?

En los anexos 7.2 y 7.3 se explican estos cinco criterios en más detalle.

En el caso de no ser posible tomar en consideración todos los cinco criterios de la OCDE/CAD, hay que justificarlo en los Términos de Referencia (ToR).

En todas las evaluaciones hay que formular las preguntas de evaluación de acuerdo con los criterios de evaluación de la OCDE/CAD de relevancia, eficacia, eficiencia, efecto y sostenibilidad.

La ADA sigue la tendencia internacional y define aquellas evaluaciones que son controladas por los asociados de los proyectos mismos como "evaluaciones internas" (incluso si se llaman a expertos externos). Aquellas evaluaciones que son controladas por la ADA (central, Oficina de Coordinación), son conocidas en cambio como "evaluaciones externas", ya que no son subordinadas a la gestión directa de proyecto.

<sup>4</sup> Véase otros detalles en el anexo.

<sup>5</sup> Véase otras explicaciones en el anexo.



Por lo tanto la ADA distingue principalmente entre tres tipos de evaluaciones:

**Evaluación externa tipo I:** evaluaciones de programas, temas transversales, instrumentos y proyectos, donde la Unidad de Evaluación de la ADA organiza y maneja la contratación y la ejecución.

**Evaluación externa tipo II:** evaluaciones de programas, proyectos y temas, donde la Oficina de Coordinación o una Unidad de la ADA organiza y maneja la contratación y la ejecución.

**Evaluación interna:** evaluaciones donde los asociados de los proyectos mismos (con o sin expertos externos) organizan la contratación del equipo, manejan y controlan su ejecución, o bien efectúan la ejecución.

Evaluaciones externas del tipo I están relacionadas con el presupuesto atribuido a la Unidad de Evaluación de la ADA. Evaluaciones externas del tipo II están relacionadas con la línea presupuestaria de la cual se financia el proyecto o programa. Los costes para las evaluaciones internas tienen que ser considerados, y por lo tanto incluidos, en el presupuesto del proyecto o programa.

**Cada proyecto o programa debe ser evaluado internamente una vez dentro del ciclo de proyecto o programa.** Aparte de ello, los proyectos o programas pueden ser evaluados adicionalmente de forma externa. Después de una consulta con la ADA en el caso individual uno puede abstenerse de una evaluación interna, si se planifica una evaluación externa. Los costes de una evaluación deben estar siempre al alcance de la actividad. En pequeños proyectos una evaluación parece ser más bien improbable (véase igualmente el capítulo 5.). Por regla general, aproximadamente el 3–5 % de todo el presupuesto de proyecto o programa está previsto para una evaluación.

## 2. Propósito de revisiones

En comparación con las evaluaciones de proyectos y programas, las revisiones son análisis menos complejos. No tienen que contener un análisis de acuerdo con los cinco criterios de OCDE/CAD ni tienen que referirse a temas de referencia. Se recomienda, sin embargo, controlar en cada revisión también la lógica de intervención (p.ej. Matriz lógica).

Se recomienda realizar revisiones, si se analiza el proyecto o programa para p.ej.

- interpretar resultados ya existentes,
- elaborar conjuntamente las lecciones aprendidas o
- desarrollar estrategias futuras que son el resultado de las lecciones aprendidas.

La ADA apoya las revisiones, que son controladas por el socio del proyecto, y recomienda implementarlas con expertos externos o moderadores (facilitadores).<sup>6</sup> A menudo revisiones también vienen denominadas según la orientación y el método aplicado como „evaluaciones internas“, „autoevaluaciones“ o también como „evaluaciones participativas“.

El socio del proyecto necesita solicitar la aprobación de los TdR por parte de la ADA (Oficina de Coordinación/Departamento de Evaluación). No obstante, La ADA

<sup>6</sup> Aquí hay que anotar que varias evaluaciones planificadas son – según muestran las experiencias – revisiones.



(Oficina de Coordinación/Departamento de Evaluación) ya no participa en el proceso de planificación o manejo de una revisión.

El socio del proyecto tiene que adjuntar los resultados de una revisión así como un análisis sobre su utilización al informe anual o al informe final, pero puede igualmente enviarlos inmediatamente tras la finalización a la ADA.

Dado que no existen estándares internacionales para las revisiones, los principios y los estándares para evaluaciones tienen que ser aplicados debidamente.

Informe de progresos o reuniones de monitoreo y encuentros regulares, que sirven p.ej. al establecimiento del informe anual, no son valorizados o reconocidos como revisiones.

En caso necesario, la ADA puede igualmente encargar la ejecución de revisiones.

Debido al alcance diferente de revisiones y evaluaciones hay que partir del supuesto de que el trabajo y los costes de una revisión estén por debajo de los costes de una evaluación.

### 3. Propósito de evaluaciones de proyectos y programas

El objetivo estratégico de la ADA es anclar ampliamente las evaluaciones de proyectos y programas en la gestión del ciclo de proyecto. Por lo tanto, es imprescindible considerar las evaluaciones en el documento de proyecto. Las evaluaciones sirven para asegurar la mejor calidad posible y el efecto de intervenciones de desarrollo. Se trata de una ayuda para la gestión de proyectos y programas así como para controlar y mejorar su implementación.

El propósito de evaluaciones es el siguiente:

- Aprender de la experiencia: mediante las evaluaciones se pueden evaluar éxitos y fracasos. Debido a las experiencias se pueden mejorar los proyectos y programas actuales así como futuros.
- Transparencia: las evaluaciones ilustran la aplicación responsable de los recursos utilizados y justifican los resultados y sus consecuencias frente al mandante, a los asociados, la población destinataria en el país destinatario y a los contribuyentes.
- Comprensión profundizada: la evaluación es un instrumento para profundizar los conocimientos y la comprensión de los pre-requisitos, las posibilidades y los límites de la cooperación para el desarrollo. Las evaluaciones deben contribuir a una amplia discusión y reflexión sobre la Cooperación para el Desarrollo.
- Comunicación mejorada: una evaluación debe fomentar la comunicación y el entendimiento dentro y entre los grupos arriba mencionados, aunque eso en cada caso solo se podrá realizar con una profundidad y una participación distintas.

## 4. Principios y estándares internacionales de una evaluación

Los principios más importantes de cada evaluación son:

- **Objetividad:** cada evaluación tiene que aspirar a la mayor objetividad e imparcialidad en la concepción e implementación. Una constatación de los hechos metódicamente fundada tiene que diferenciarse claramente de valoraciones. Los distintos puntos de vista tienen que ser igualmente tomados en consideración como la ilustración de los puntos fuertes y débiles. Los resultados, las conclusiones y las recomendaciones tienen que ser comprobados y comprensibles.
- **Independencia de los evaluadores:** los evaluadores tienen que disponer de conocimientos técnicos. Parte de la credibilidad es igualmente la independencia de los evaluadores de todos los participantes operativos.
- Participación de todos los afectados en todo el proceso: una evaluación debe ser tan cooperativa que posible (p.ej. establecimiento conjunto de los Términos de Referencia con los asociados de los proyectos, la posibilidad de todos los participantes de tomar posición frente a los resultados o al informe de evaluación).
- **Transparencia y enfoque:** el mandato de evaluación tiene que ser claramente definido y limitado: descripción de la situación de inicio (detalles de proyecto y de programas), objetivos de la evaluación, cuestiones generales, modo de proceder metódico, perfil de requerimientos para el equipo de evaluación, manera y forma de la información. Una evaluación no puede en la mayoría cubrir todos los criterios de OCDE/CAD con el mismo alcance, por lo tanto se requiere dar prioridades.
- **Comprensibilidad:** el uso y la elaboración de datos de base son necesario para poder comprobar de forma creíble la evaluación y las conclusiones. Los resultados de evaluación descritos en el informe de evaluación tienen que ser comprensibles.
- **Integridad y claridad de los informes:** el informe está estructurado según los criterios de OCDE/CAD y cuestiones de evaluación. Todas las preguntas de evaluación tienen que ser contestadas.
- **Justicia y protección de los intereses de los participantes:** hay que mantener la seguridad, la dignidad y los derechos de las personas involucradas en una evaluación.
- **Utilidad:** se usan las recomendaciones de evaluación para la mejora de proyectos o programas. Hay que asegurar retroalimentaciones a las personas a cargo de tomar las decisiones políticas y operativas, siendo responsables para la implementación de los resultados de evaluación.

La utilidad de una evaluación depende igualmente del momento ideal de la puesta en práctica dentro del ciclo de gestión del proyecto o programa. Además el tiempo invertido y los recursos financieros tienen que estar en una relación apropiada con la utilidad de la evaluación y con el alcance del proyecto o programa (aprox. 3–5% del volumen total).

El equipo de evaluación tiene que respetar los respectivos estándares de calidad de OCDE/CAD o de la sociedad de lengua alemana para la evaluación (Deutsche Gesellschaft für Evaluation – DeGeval) durante la **implementación de la**





**evaluación.** Es imprescindible conocer estos estándares para asegurar que las evaluaciones correspondan a las exigencias internacionales<sup>7</sup>.

Lo que excede claramente el mandato de una evaluación:

- Una evaluación no tiene que tomar decisión sobre la continuación de un proyecto o programa. Las evaluaciones **solo** tienen el mandato para dar recomendaciones y presentar observaciones.
- Una evaluación no debe ser usada para justificar las decisiones ya tomadas (p.ej. para mejor presentar un proyecto o un programa como es en realidad o para terminarlo inmediatamente).
- Una evaluación no es un instrumento de gestión de crisis.

Para todas las evaluaciones de proyecto o programa vale lo siguiente: el **proceso de manejo** tiene que respetar los estándares internacionales así como los criterios internacionales de calidad.

Por regla general las siguientes tareas surgen durante el manejo de una evaluación:

- Establecer los Términos de Referencia (proceso participativo con los socios)
- Elaborar el plan presupuestario
- Selección del equipo de evaluación
- Asistencia al equipo de evaluación (recolección de documentos, eventual apoyo en la logística etc.)
- Organización de un taller de trabajo introductorio
- Organización de un taller de trabajo para la presentación de un informe intermedio
- Control de calidad para la aprobación del informe intermedio (Inception Report)
- Organización de un taller de trabajo para la presentación del informe provisional
- Control de calidad durante la aprobación del proyecto de informe
- Control de calidad durante la aprobación del informe final
- Aprobación del informe final
- Plan de implementación de las recomendaciones de evaluación (Management Response)

El mandante de la evaluación está a cargo de las tareas principales del control en su conjunto. Según las definiciones de evaluación de la ADA es el socio del proyecto quien tiene la responsabilidad en caso de una evaluación interna, en caso de una evaluación externa la tiene la ADA.

Véase en los anexos detalles acerca de las tareas individuales de control, de los estándares internacionales de calidad de una evaluación, de los temas transversales (pobreza, relación entre géneros, medio ambiente), de la lista de comprobación respecto a cuestiones de género, de los formatos para TdR, del informe intermedio, de la hoja de trabajo para recopilación de datos, del informe de evaluación, del plan de implementación de las recomendaciones así como más literatura y direcciones de internet de relevancia.

---

<sup>7</sup> Véase anexo y DAC Evaluation Network. DAC Evaluation Quality Standards. OECD. March 2007, [www.oecd.org/site/0,3407,en\\_21571361\\_34047972\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html). Gesellschaft für Evaluation (DeGEval). Standards für Evaluation. Köln. Juni 2004, [www.degeval.de/](http://www.degeval.de/)



## 5. Control de evaluaciones de proyectos y programas efectuado por el asociado del proyecto (evaluación interna)

Dependiendo del volumen financiero de un proyecto o programa la ADA será involucrada en medida distinta en evaluaciones de proyectos o programas, que son controlados por el asociado del proyecto.

El siguiente resumen hace referencia a proyectos o programas que la unidad de Países y Regiones de la ADA apoya administrativamente.

Tamaño de proyecto/programa (unidad de Países y Regiones)	Implicación de la ADA
Por debajo de 500.000,- euros	<p>Consentimiento al TdR</p> <p>El informe final y el plan de implementación de las recomendaciones de evaluación serán enviados a título informativo a la Oficina de Coordinación y/o la central de la ADA. <i>Info: el socio de la implementación realiza el control de calidad y la aprobación del informe de evaluación.</i></p>
500.000,- hasta 1 millón de euros	<p>Consentimiento al TdR</p> <p>El informe provisional será enviado a título de comentario a la Oficina de Coordinación y/o la central de la ADA. Además el informe final así como el plan de implementación de las recomendaciones de evaluación serán enviados a título informativo a la Oficina de Coordinación y/o la central de la ADA <i>Info: el socio de implementación realiza el control de calidad y la aprobación del informe de evaluación</i></p>

Para proyectos y programas individuales, administrados por la unidad de ONGs (Microproyectos) Ayuda Humanitaria, la unidad de Economía y Desarrollo y el departamento de Comunicación para el desarrollo y sensibilización en Austria, no se prescriben ningunas evaluaciones obligatorias por parte de la ADA debido al volumen financiero relativamente reducido o por su tipología. En el marco de la solicitud de presupuesto una evaluación puede sin embargo ser individualmente aprobada. Otros instrumentos de la unidad de ONGs son evaluados según sus líneas directrices y guías de referencia propios.

En una evaluación, manejada por el asociado del proyecto, la ADA tiene que aprobar el TdR. Sin este consentimiento una evaluación no puede ser financiada por la ADA. Los TdR son por regla general revisados por la Oficina de Coordinación, la unidad competente y la unidad de evaluación. La revisión de los TdR es una medida esencial para asegurar la calidad.

En las evaluaciones de proyecto o de programa que son manejadas por el asociado de proyecto, una participación de la ADA en el proceso de reclutamiento no está previsto (p.ej. presentación y aprobación de las currícula vitae de los evaluadores



individuales)<sup>8</sup>. Se indica explícitamente que la selección de un equipo de evaluación o de una persona individual será documentada por escrito y tiene que ser sometido a un procedimiento de competencia. Véase también el anexo 7.6.

En caso de detectar serios defectos de calidad (p.ej. en el informe de evaluación), la ADA tiene derecho a denegar los costes de una evaluación parcial o en su conjunto.

## 6. Control de evaluaciones de proyectos y programas por las Oficinas de Coordinación o la central de la Austrian Development Agency (evaluación externa)

Evaluaciones externas de proyecto o de programa son controladas por la Oficina de Coordinación competente o por departamentos o unidades de la central de la ADA. Se tomará la decisión sobre la realización de evaluaciones de proyectos o de programas en coordinación con los socios de los proyectos.

Programas y proyectos con un volumen de más de 1 millón de euros serán externamente evaluados y controlados por la ADA. Si se controlan estas evaluaciones por una Oficina de Coordinación, un departamento, una unidad específica o por la unidad de evaluación, eso será decidido en cada caso individual.

Se evaluará adicionalmente de forma externa, aparte de la evaluación interna, si son necesarios los programas o proyectos (la unidad para países y regiones) con un volumen de menos de 1 millón de euros.

En caso de existir varios proyectos, programas, que tienen el mismo foco temático o geográfico, pueden también ser analizados en el marco de una sola evaluación. Tal evaluación será manejada tras concertación por la ADA (Oficina de Coordinación, Departamento de evaluación).

En amplios proyectos, programas u otras intervenciones se planificará en el futuro realizar más evaluaciones conjuntas, evaluaciones de impacto y evaluaciones de ayuda presupuestaria.

El Departamento de Evaluación de la ADA apoya puntualmente a demanda otras unidades de la ADA, departamentos y asociados en el manejo de una evaluación o los dirige ella misma. Véase también la guía de referencia para evaluaciones estratégicas.

---

<sup>8</sup> Las diferentes unidades técnicas de la ADA y en especial la unidad de evaluación de la ADA ayudan, en caso que sea solicitado en la identificación de evaluadores apropiados (p.ej. a través de la divulgación de TdR en los respectivos foros internacionales)



## 7. Anexos

### 7.1 Definiciones

Si no se indica explícitamente, todas las definiciones figuran en el Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados, OCDE/CAD, París, 2002<sup>9</sup>.

<p><b>Auditoría</b> Actividad de control independiente y objetiva que tiene como fin añadir valor y mejorar las operaciones de una organización. Se debe distinguir entre la auditoría de regularidad (<u>financiera</u>), que se centra en el cumplimiento de los estatutos y regulaciones aplicables, y <u>la auditoría de resultados</u>, que se ocupa de la pertinencia, la economía, la eficiencia y la eficacia. <u>La auditoría interna</u> constituye una evaluación de los controles internos realizados por una unidad que rinde cuentas a la dirección, en tanto que <u>la auditoría externa</u> es realizada por una entidad independiente.</p>
<p><b>Evaluación de conjunto</b> Evaluación de un conjunto de actividades, proyectos y/o programas relacionados entre sí.</p>
<p><b>Evaluabilidad</b> Medida en que puede evaluarse una actividad o un programa de manera fiable y creíble. Nota: Para determinar la evaluabilidad es necesario un examen anticipado de una evaluación propuesta para determinar si sus objetivos están definidos adecuadamente y si sus resultados pueden ser objeto de verificación.</p>
<p><b>Evaluación</b> Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar <u>la pertinencia</u> y el logro de <u>los objetivos</u>, así como <u>la eficiencia</u>, <u>la eficacia</u>, <u>el impacto</u> y <u>la sostenibilidad</u> para el desarrollo.</p>
<p><b>Evaluación ex ante</b> Evaluación que se efectúa antes de poner en práctica una intervención para el desarrollo.</p>
<p><b>Evaluación ex post</b> Evaluación de una intervención para el desarrollo que se efectúa una vez que ha concluido.</p>
<p><b>Evaluación externa</b> Evaluación de una intervención para el desarrollo realizada por entidades y/o individuos ajenos a los organismos donantes y de ejecución.</p>
<p><b>Evaluación formativa</b> Evaluación cuyo objeto es mejorar el desempeño y que generalmente se realiza durante la fase de implementación de un proyecto o programa.</p>
<p><b>Impacto Evaluación/Apreciación</b> a) Impacto: Efectos primarios y secundarios positivos y negativos a largo plazo que se producen directamente o indirectamente, con o sin intención, por la intervención para el desarrollo. b) Una apreciación del impacto, usando antes/después y/o con/sin comparación. (DFID. Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff, DFID, London, 2005.)</p>

<sup>9</sup> [www.oecd.org/site/0,3407,en\\_21571361\\_34047972\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html)



<b>Evaluación interna</b> Evaluación de una intervención para el desarrollo realizada por una unidad/y o personas que informan a la gerencia o dirección de un organismo donante, asociado o de ejecución.
<b>Evaluación conjunta</b> Evaluación en la que participan distintas entidades donantes y/o asociados.
<b>Meta-evaluación</b> Este término se utiliza para evaluaciones cuyo objeto es sintetizar constataciones de un conjunto de evaluaciones. También puede utilizarse para indicar la evaluación de otra evaluación a fin de juzgar su calidad y/o medir el desempeño de los evaluadores.
<b>Evaluación de término medio</b> Evaluación que se efectúa a mediados del período de implementación de la intervención.
<b>Seguimiento</b> Función continua que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para dar a los administradores y a las partes interesadas principales de una intervención para el desarrollo, indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos así como de la utilización de los fondos asignados.
<b>Evaluación en curso</b> Una evaluación diseñada para ayudar al desarrollo de un proyecto como procede. Es más amplia y detallada y objetiva que una revisión interna. (DFID. Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff. London. 2005.)
<b>Resultado del Propósito de Revisión</b> La revisión periódica de proyectos en curso, centrándose en el progreso en el nivel del Propósito y si el rendimiento de la implementación del proyecto en cuanto a los logros de cada resultado es suficiente para alcanzar el Propósito al final del proyecto. Hay que agregar los resultados adicionales como resultado del Resultado del Propósito de Revisión. (DFID. Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff. London. 2005.)
<b>Evaluación participativa</b> Método de evaluación en la que los representantes de entidades y partes interesadas (incluidos los beneficiarios) trabajan conjuntamente en el diseño, la implementación e interpretación de una evaluación.
<b>Revisión de Expertos</b> Es básicamente un examen del rendimiento o de las prácticas efectuadas por un estado en un área por parte de otros estados. Lo importante del ejercicio es ayudar al estado, que está bajo revisión, para mejorar su política, adoptar las mejores prácticas y cumplir con los estándares y principios establecidos. (OECD Peer Review at a Glance)
<b>Evaluación de procesos</b> Evaluación de la dinámica interna de los organismos de ejecución, sus instrumentos de política, sus mecanismos de prestación de servicios, sus procedimientos de gestión y los vínculos que existen entre todos estos componentes.
<b>Revisión</b> Evaluación de los resultados de una intervención, periódicamente o de manera ad hoc. Con frecuencia, se realiza una evaluación para tener una determinación más completa y/o profunda que la revisión. Las revisiones tienden a hacer hincapié en los aspectos operativos.
<b>Autoevaluación</b> Evaluación por parte de los responsables del diseño y la implementación de una intervención para el desarrollo.

**Estudios/Investigación**

La investigación sistemática y el estudiar los materiales y fuentes para establecer hechos y conseguir nuevas conclusiones.

**Evaluación aditiva**

Estudios realizados al final de una intervención (o una fase de esta intervención) para determinar el alcance en el que se produjeron los resultados anticipados. La evaluación aditiva debe proporcionar información sobre el valor del programa.

**Triangulación**

El uso de tres o más teorías, fuentes o tipos de información, o tipos de análisis para verificar y sustentar una evaluación. Nota: Al combinar múltiples fuentes de datos, métodos, análisis o teorías, los evaluadores procuran eliminar el sesgo que surge cuando se recurre a una sola fuente de información, a un solo método, a un único observador o a una teoría única. (DFID. Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff. London. 2005.)



## 7.2 Criterios de la OCDE/CAD para evaluaciones

### Definición de una evaluación

“La apreciación sistemática y objetiva de un proyecto en curso o concluido, de un programa o una política, su diseño, implementación y resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el cumplimiento de los objetivos, la eficiencia, eficacia, el impacto y la sostenibilidad del desarrollo.”

Una evaluación debería proporcionar información creíble y útil, haciendo posible la incorporación de las lecciones aprendidas en el proceso de toma de decisión de ambos recipientes y donantes. (OECD. DAC Evaluation Network. Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. Paris. 2002 ( [www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf) ).

#### 7.2.1 Pertinencia

**OCDE/CAD:** *La medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los asociados y donantes.*

Se hace lo apropiado? Qué es la **pertinencia** o el peso de la intervención con respecto a las necesidades y prioridades regionales y nacionales en sitio?

- En qué medida coinciden las intervenciones con la política y la planificación de desarrollo del país destinatario o del gobierno nacional?
- Qué importancia tiene la intervención para el grupo destinatario y los grupos destinatarios parciales (p.ej. mujeres) o en qué medida hay una coincidencia con sus necesidades e intereses?
- En qué medida existe coincidencia con los principios de la política austríaca al desarrollo – lucha contra la pobreza, fomento de democracia y derechos humanos, igualdad entre mujeres y hombres, consideración del trasfondo cultural y ecología – y con ello las reglamentaciones estratégicas y programáticas correspondientes?

#### Preguntas de control de la cooperación alemana para el desarrollo

Hasta qué punto se centra la intervención para el desarrollo del punto de vista actual en la solución de un problema clave del (de los) grupo (s) destinatario (s) importante para la política de desarrollo (en caso necesario según el género, grupos étnicos, grupos en conflicto)?

Hasta qué punto coincide el objetivo de política de desarrollo de la intervención para el desarrollo con el objetivo actual de cada país asociado (gobierno: **Papel Estratégico de Reducción de Pobreza** (PRSP) o algo similar, en caso necesario, otros grupos pertinentes en conflictos de intereses) y se intenta solucionar mediante la intervención para el desarrollo un problema importante de la política de desarrollo o un decisivo cuello de botella del desarrollo del país asociado?

Hasta qué punto coincide el objetivo de la política de desarrollo de la intervención para el desarrollo con los objetivos y las líneas directrices del Ministerio Federal para la Cooperación Económica y el Desarrollo (lucha contra la pobreza, **Objetivos de Desarrollo del Milenio** (MDGs), temas transversales, igualdad de género, desarrollo participativo, buena gestión gubernamental, protección medioambiental, protección de recursos así como prevención de crisis, objetivos del concepto de países y del papel/de los papeles de la estrategia de prioridades, reglamentaciones de conceptos pertinentes de sectores)?



Hasta qué punto corresponden la orientación básica de la política de desarrollo y la concepción de la intervención para el desarrollo al nivel de pretensión actual, estado de conocimiento y condiciones marco (p.ej. es plausible la **hipótesis de eficiencia**)?

*Fuente: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Referat 120, Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit. Bonn. Juli 2006.*

#### **Ejemplos para preguntas sobre la pertinencia:**

a) Qué pertinencia tienen los instrumentos seleccionados por la Cooperación Austríaca para el Desarrollo y los proyectos/programas para los países asociados de la Cooperación Austríaca para el Desarrollo apoyados por ella? En qué medida corresponden a las prioridades, a la demanda y a los requisitos prácticos de los países asociados? (ADA Bildungsevaluierung, 2005)

b) Qué impacto de desarrollo y otros impactos intentan lograr las intervenciones de desarrollo apoyados por la Cooperación Austríaca para el Desarrollo? (ADA-Evaluierung der Instrumente der Entwicklungspartnerschaften und Unternehmenspartnerschaften, 2008)

c) La asistencia humanitaria proporcionada cumplió con la política humanitaria y los procedimientos del Donante, así como las necesidades, prioridades y derechos de las poblaciones afectadas? (Evaluation of the Dutch Humanitarian Assistance 2000–2004, 2005)

#### 7.2.2 Eficacia

**OCDE/CAD: La medida en que se logran o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.**  
**Nota: Se utiliza también como medida agregada o juicio sobre el mérito o el valor de una actividad, es decir, el grado al cual una intervención ha logrado, o se espera que logre, sus principales objetivos pertinentes de manera eficaz, en forma sostenible, y con un impacto institucional positivo en el desarrollo.**

Se consiguen los objetivos de la medida para el desarrollo? Qué es la **eficacia o el grado de impacto** del desempeño comparado con los objetivos (comparación: resultado – plan)?

- Hasta qué punto se realizan los objetivos de la intervención (previsiblemente)?
- Hasta qué punto se consigue el grupo destinatario?

#### **Preguntas de control de la cooperación alemana para el desarrollo**

Hasta qué punto los objetivos originalmente definidos de la medida para el desarrollo fueron realistas y en qué medida corresponden aún a los requisitos actuales y al estado de conocimiento actual?

Hasta qué punto se consiguieron los objetivos (directos) de la medida para el desarrollo según el sistema de objetivo (en caso necesario: adaptado)?

Qué contribución (concreta) tienen las medidas de la cooperación alemana para el desarrollo para conseguir los objetivos de la medida para el desarrollo?

Cuáles fueron los factores decisivos para el conseguimiento o fracaso de los objetivos de proyectos hasta ahora (mención de los puntos fuertes y débiles, p.ej. del sistema de seguimiento y de evaluación)?





Cómo hay que evaluar la calidad de la planificación y del control técnicos así como de la política para el desarrollo (p.ej. Ministerio Federal para la Cooperación Económica y el Desarrollo, asociados de proyecto, responsables)?  
Qué otros efectos – también negativos – se constatan en el nivel de las prestaciones y objetivos (de proyecto/programa)?

*Fuente: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Referat 120, Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit. Bonn. Juli 2006.*

#### **Ejemplos para preguntas de eficacia**

- a) La cooperación austríaca para la educación ha contribuido al establecimiento sostenible de capacidades, transferencia del know-how hacia los países asociados y a la mejora del potencial científico-técnico? (ADA-Bildungsevaluierung, 2005)
- b) Qué eficacia tiene el apoyo en la preparación intervenciones de cooperación (asesoramiento e información de empresas interesadas a través de la ADA, subsidios para los gastos de viaje, estudios de implementación)? (ADA-Evaluierung der Instrumente der Entwicklungspartnerschaften und Unternehmenspartnerschaften, 2008)
- c) Hasta qué punto consiguió la asistencia humanitaria proporcionada su propósito? (Evaluation of the Dutch Humanitarian Assistance 2000–2004, 2005)

#### **7.2.3 Eficiencia**

**OCDE/CAD: Una medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados.**

Es que se alcanzan económicamente los objetivos a través de la medida para el desarrollo? Hasta qué grado se logró mayor **eficiencia o mayor grado de utilidad** de los recursos usados? (comparación: recursos usados – resultados):

- Es que los recursos usados están en relación adecuada con los resultados conseguidos? Cómo es el ratio entre gastos-utilidad?
- Hasta qué punto los recursos individuales son usados de forma económica?
- Hay alternativas para conseguir los mismos resultados con menos gastos/recursos?

#### **Preguntas de control de la cooperación alemana para el desarrollo**

Cuáles fueron los costes (p.ej. según instrumentos, sectores, medidas)? Hasta qué punto hubo una relación razonable entre los costes y la utilidad de las medidas para el desarrollo desde el punto de vista empresarial y de economía nacional?

En cuanto a la aplicación de instrumentos y de la concepción de la medida de desarrollo hubiera habido alternativas de solución más favorables para conseguir los objetivos de forma duradera?

Se usan de forma apropiado las prestaciones, capacidades y potenciales creados?

Se proporcionaron las prestaciones a tiempo y se consiguieron los efectos en un período de tiempo apropiado?

*Fuente: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Referat 120, Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit. Bonn. Juli 2006.*



### Ejemplos para la eficiencia:

a) Se usaron de forma eficiente los recursos financieros y otros inputs para conseguir resultados? Temas a ser abordados:

- Gestión de ayuda (ciclo de programa y de proyecto, staffing, tareas y responsabilidad de departamentos ministeriales y embajadas, cooperación intra-ministerial incluye cooperación civil-militar).
- Criterios usados en la selección de asociados implementadores de iniciativas (ventaja comparativa u otros).
- Uso de seguimiento de progreso y logros para programar, aprender y contabilidad (Evaluation of the Dutch Humanitarian Assistance 2000–2004, 2005).

### 7.2.4 Impacto

**OCDE/CAD: Los efectos positivos y negativos, primarios y secundarios a largo plazo, producidos por una intervención de desarrollo, directamente o indirectamente, intencionada o no intencionada.**

- Qué pasó como resultado del programa o proyecto?
- Qué verdadera diferencia hizo la actividad para los beneficiarios?
- Eso afectó a cuántas personas?

La medida de desarrollo contribuye al seguimiento de objetivos subordinadas de la política de desarrollo (tendencialmente objetivo superior)? Cuál es el **impacto o qué son los efectos** de la intervención comparado con la situación en su conjunto del grupo destinatario o de las personas afectadas:

- Efectos positivos y negativos, intencionados y no intencionados
- Efectos técnicos, económicos, sociales, culturales, políticos, ecológicos – dividido según los géneros u otros grupos sociales como p.ej. minorías

### Preguntas de control de la cooperación alemana para el desarrollo

Hasta qué punto los objetivos originalmente intencionados y antepuestos de la política de desarrollo (objetivos superiores) fueron realistas y hasta qué punto corresponden aún a los requisitos actuales y al estado de conocimiento actual?

Hasta qué punto se alcanzaron hasta ahora (según los requisitos actuales y el estado de conocimiento actual) impactos apropiados, antepuestos de la política de desarrollo? Cuál es (era) la contribución de la medida de desarrollo a los cambios?

Hasta qué punto a medida de desarrollo sirvió como modelo, creó una estructura y/o fue eficaz a gran alcance? (p.ej. adaptación de grupos destinatarios y organizaciones)

Qué otros efectos – también negativos – se pueden constatar en el nivel de impactos antepuestos?

Cómo hubiera sido el desarrollo sin la medida de desarrollo?

*Fuente: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Referat 120, Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit. Bonn. Juli 2006.*



### 7.2.5 Sostenibilidad

**OCDE/CAD: La continuación de beneficios de una intervención de desarrollo después de que la mayor asistencia de desarrollo ha sido concluido. La probabilidad continuada de beneficios a largo plazo.**

Los efectos positivos serán duraderos? Cómo se pueden juzgar la **sostenibilidad o la durabilidad** de la intervención y de sus consecuencias?

- Hasta qué punto permanecerán las actividades, los resultados y las consecuencias después de que la intervención del donante haya concluido?
- Hasta qué punto la intervención reflexiona y considera los factores económicos, ecológicos, sociales y culturales, que influyen esencialmente en la sostenibilidad?
- Qué autoportancia tiene especialmente la institución (de asociados) local fomentada?

#### **Preguntas de control de la cooperación alemana para el desarrollo**

Qué riesgos y potenciales habrán concerniente la eficacia sostenible de las medidas de desarrollo y con qué probabilidad van a ocurrir? La eficiencia de la medida de desarrollo se mejorará o empeorará en el futuro?

Hasta qué punto los grupos destinatarios estarán en condiciones de mantener los efectos positivos de la medida de desarrollo sin apoyo?

Hasta qué punto las organizaciones serán (en cuanto a las finanzas, el personal y la organización) a largo plazo en condiciones y dispuestas a mantener los efectos positivos de las medidas de desarrollo sin apoyo?

Hasta qué punto existe en grupos destinatarios y asociados la capacidad de adaptarse suficientemente a cambios y choques externos?

*Fuente: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Referat 120, Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit. Bonn. Juli 2006.*



### 7.3 Criterios de la OCDE/CAD de una evaluación para la ayuda humanitaria

En la revisión de los cinco criterios de evaluación de la OCDE/CAD pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto para ayuda humanitaria expertos expresaron el deseo de concretizarlos o adaptarlos para que correspondan mejor a los requisitos de la ayuda humanitaria.

Cuatro de los cinco criterios tienen una definición básica semejante. El criterio de la sostenibilidad (Sustainability) no será especialmente inspeccionado, ya que las intervenciones de la ayuda humanitaria son por regla general de corta duración. La cuestión en cuanto a la sostenibilidad será por lo tanto definido de manera distinta y presentado como *conectividad*. Los nuevos criterios son: conectividad, cobertura, coherencia.

Se propondrán los siguientes criterios y preguntas de evaluación por la OCDE/CAD y Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (ALNAP) en la ayuda humanitaria:

#### 7.3.1 Pertinencia/Adecuación

*ALNAP: La pertinencia trata de averiguar si el proyecto es congruente con las necesidades y las prioridades locales (así como la política del donante).*

*ALNAP: La adecuación es la adaptación de las actividades humanitarias a las necesidades locales, fomentando la apropiación, la rendición de cuentas y el equilibrio coste-eficiencia respectivamente.*

Los criterios pertinencia y adecuación son complementarios, en lo cual la pertinencia hace referencia a objetivos y prioridades antepuestos y la adecuación se refiere a actividades e insumos.

#### Ejemplos para posibles preguntas:

- Se ha realizado un análisis de necesidades, en el cual se han identificado las necesidades de hombres, mujeres, y jóvenes?
- La intervención consideró la base de vida y las capacidades de la población afectada?
- Las intervenciones fueron más pertinentes o adecuadas en algunos casos que en otros?

#### 7.3.2 Coherencia

*ALNAP: La necesidad de evaluar las políticas de seguridad, desarrollo, comercio y militar así como las humanitarias, para asegurar que haya consistencia y, en concreto, que todas las políticas tengan en cuenta las cuestiones humanitarias y los derechos humanos.*

La coherencia se refiere a la falta de contradicción de principios de los distintos ámbitos como desarrollo, comercio, militar, ayuda humanitaria y analiza, si en todos los principios se consideran los derechos humanos o no.

#### Ejemplos para posibles preguntas:

- Cómo se ha podido lograr coherencia o por qué ha faltado la coherencia?
- Cuáles factores políticos fueron especialmente responsables para la coherencia de prestaciones de ayuda o la han hecho más difícil?
- La coherencia es necesaria o realizable en la situación actual?



### 7.3.3 Eficacia

*ALNAP: Eficacia mide el grado en que una actividad consigue su objetivo, o si puede esperarse que lo consiga a la vista de los resultados esperados. La adecuación temporal es un criterio implícito al de eficacia.*

#### **Ejemplos para posibles preguntas:**

- La eficacia se mide según los resultados definidos. Cómo se decidieron estos resultados u objetivos? Se ha realizado un análisis de necesidades? Los objetivos fueron claramente definidos? Quién participó en la fase de planificación del proyecto? El grupo destinatario principal fue involucrado en la fase de planificación del proyecto?
- Hasta qué punto se consiguieron o no se consiguieron los objetivos? Cuáles son las condiciones marco esenciales, que había influenciado su consecución? Qué motivos existen para las desviaciones respecto al objetivo? Las lecciones aprendidas deben ser consideradas en futuras intervenciones.
- Las medidas han alcanzado la población destinataria? Allí donde los datos del seguimiento (estructurados según el género, categorías socio-económicas, grupo étnico) no sean disponibles/fueron recoleccionados, deben ser recoleccionados en entrevistas con los principales grupos destinatarios.
- Si las afirmaciones del principal grupo destinatario acerca de la consecución del objetivo idénticas con las ideologías de los actores que han realizado ayuda humanitaria (p.ej. empleados de la organización respectiva)?
- Se han suministrado o han ofrecido a tiempo, según el principal grupo destinatario, bienes, prestaciones de servicios u otros apoyos?
- Las intervenciones han hecho una contribución para reforzar los potenciales de autoayuda de los grupos destinatarios frente a nuevos riesgos?

### 7.3.4 Coordinación

*ALNAP: Sin ser un criterio 'formal' del CAD, la evaluación de la acción humanitaria debe prestar especial atención a la coordinación, que si bien se extiende a través de varios criterios, aquí se incluye como parte del criterio de eficacia ya que ambos conceptos están estrictamente relacionados.*

Mientras que la coherencia se basa en que las políticas de intervenciones de los diferentes actores estén en consonancia entre ellas, la coordinación se centra más en el efecto práctico de las acciones emprendidas por gobiernos y organizaciones – por ejemplo, si estos deberían participar en grupos conjuntos de análisis, si deberían discutir la selección geográfica y cómo se debería distribuir la información.

Registrar y evaluar la coordinación requiere un enfrentamiento con un gran número de actores, un análisis sobre si el gobierno competente ha sido involucrado en procesos de decisión así como una ilustración del papel de asociados no-tradicionales como p.ej. del militar.

#### **Ejemplos para posibles preguntas:**

- Se establecieron estructuras de coordinación regionales? Se establecieron planes al respecto? Cómo las organizaciones han acordado y coordinado las intervenciones con otros asociados? Hasta qué grado participaron activamente las organizaciones en la coordinación?
- Qué asociados se han incluido en la coordinación y de qué forma? Por qué han sido incluidos? Hubo organizaciones que no han sido incluidas?
- Hubo razones para no participar o participar solo un poco en la coordinación?
- Se incentivó la coordinación? Por ejemplo, promovieron los donantes la coordinación de la ONU a través de fondos financieros?



- Se escogió a una agencia para que ejerciera el liderazgo? A qué agencia se escogió como agencia líder y a través de qué proceso? Cuáles han sido las funciones de la agencia para promover la coordinación? Hasta qué punto fue efectivo, según estimaciones?
- Qué factores han restringido la coordinación, qué factores la han apoyado? Cómo se ha conseguido una buena coordinación? Qué podría reproducirse en otras situaciones?
- Qué consecuencias tuvo la coordinación a las intervenciones de la ayuda humanitaria? La coordinación llevó a una mejor eficacia y a un mejor efecto de las intervenciones?
- El otorgamiento de fondos financieros ha sido coordinado de forma ordenada o se pusieron a disposición fondos individualmente por parte de donantes para promover sus propios objetivos estratégicos?

### 7.3.5 Eficiencia

*ALNAP: La eficiencia mide los resultados – cualitativos y cuantitativos – obtenidos como resultado de los insumos utilizados. En general, requiere la comparación de un enfoque alternativo para conseguir resultados, para comprobar si se ha utilizado el método más eficiente.*

Ya que en el marco de la ayuda humanitaria se pone a menudo a disposición una gran cantidad de bienes materiales, un amplio análisis de costes-beneficios es de suma importancia. En relación con la eficiencia se deberían considerar también consideraciones políticas, cuando se realiza una intervención en una zona de crisis y el gobierno no aprueba el apoyo de forma duradera.

#### **Ejemplos para posibles preguntas:**

- Se realizó una apreciación de las necesidades (Needs Assessment), en la cual se evaluaron claramente las necesidades y se indicaron las prestaciones requeridas de la situación conformemente?
- Se utilizaron los bienes (insumos) tal como se había planificado?
- Hay potencial para utilizar los recursos aún mejor que hasta ahora? Existe en general un potencial de optimización con respecto a la planificación, adquisición y logística? Se hubiera podido adquirir a determinados bienes de forma más sencilla y quizás más barata en otra parte?

### 7.3.6 Impacto

*ALNAP: El impacto analiza los efectos del proyecto a mayor escala – efectos sociales, económicos, técnicos, medioambientales – sobre los individuos, los grupos de edad o de género, las comunidades y las instituciones. Los impactos pueden ser intencionados o no, positivos o negativos, macro (sectoriales) y micro (domésticos).*

El impacto se refiere a cambios a largo plazo y no tiene la misma pertinencia para todas las evaluaciones. De tal manera, las evaluaciones que han sido realizadas mientras o inmediatamente después de una intervención, solo pueden dar una idea reducida de los efectos a largo plazo. Las evaluaciones de impacto se caracterizan por una metodología sumamente compleja.

### 7.3.7 Conectividad/también sostenibilidad

*ALNAP: Conectividad se refiere a la necesidad de asegurar que las actividades de emergencia a corto plazo se lleven a cabo en un contexto que tenga en cuenta tanto los problemas relacionados como los del largo plazo.*

La conectividad es una adaptación del criterio de la sostenibilidad. Aunque las intervenciones de la ayuda humanitaria se planifican generalmente como medidas a



corto plazo, deberían contribuir a medidas planificadas a largo plazo como la reconstrucción o el desarrollo.

### **Ejemplos para posibles preguntas:**

- Existe un escenario razonable de salida, incluyendo un cronograma y requisitos para la transferencia de la responsabilidad y las actividades a los departamentos gubernamentales y/o organizaciones de desarrollo? Existe una presentación adecuada del presupuesto para el período tras el apoyo?
- Se han utilizado recursos financieros para el relieve o rescate?
- Qué influencia tuvieron ya las redes existentes (p.ej. organizaciones no-gubernamentales nacionales e internacionales) a las intervenciones realizadas? Qué lecciones aprendidas se podrían usar para otras?
- Hasta qué punto se han podido desarrollar o reforzar las capacidades locales a través de las medidas humanitarias?

### **7.3.8 Cobertura**

*ALNAP: La necesidad de llegar a la mayor población posible que se enfrente a un riesgo de muerte, dondequiera que esté.*

La cobertura debe ser considerada en combinación con la eficiencia. ALNAP resume cuestiones detalladas según el grupo destinatario en un criterio especial. Este tipo de preguntas de evaluación pueden igualmente ser planteadas dentro del marco de la revisión de la eficiencia (OCDE/CAD 1999).

### **Ejemplos para posibles preguntas:**

- A quién se ha apoyado a través de las intervenciones humanitarias? A qué grupos se ha considerado, a qué grupos no se ha considerado?
- Qué motivos principales hubo para que ciertas partes de los grupos destinatarios han recibido apoyo y protección y que otros han quedado excluidos de este apoyo?
- Se ha dirigido el apoyo hacia las necesidades regionalmente distintas? Qué decisiones se han tomado al respecto o no se han tomado?
- Quién ha recibido realmente apoyo al nivel local (pueblo, slum, comunidad y/o campamiento de refugiados)? Los datos deberían ser analizado e interpretado de forma diferenciada según el sexo, las categorías socio-económicas y el grupo étnico.
- Todos, los que necesitan protección, la han recibido dentro del marco de las intervenciones?

ALNAP cubre el tema de la protección dentro del criterio de la cobertura. La OCDE/CAD considera la protección como un tema adicional:

Aparte de los criterios mencionados la OCDE/CAD habla igualmente de la protección. Si la protección no es suficiente y si existe el peligro de que miembros del grupo destinatario pierdan su vida, eso debe ser considerado en el análisis de la evaluación. El tema de la seguridad o de la protección debería, por lo tanto, ser incluido en cada evaluación que hace referencia a la ayuda humanitaria (OCDE/CAD 1999).

## Literatura

Beck, Tony, Evaluating Humanitarian Action Using the OECD-DAC Criteria. An ALNAP Guide for Humanitarian Agencies, London, 2006. [www.alnap.org](http://www.alnap.org)

OECD DAC, Encourage Effective Evaluation of Conflict Prevention and Peacebuilding Activities, Towards DAC Guidance, 2007

OECD, DAC Evaluation Network, DAC Evaluation Quality Standards, March 2006. [www.oecd.org/site/0,3407,en\\_21571361\\_34047972\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html)

OECD, DAC, Guidance for Evaluating Humanitarian Assistance in Complex Emergencies, 1999. [www.oecd.org/site/0,3407,en\\_21571361\\_34047972\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html)

VENRO. Humanitäre Hilfe auf dem Prüfstand: Prinzipien, Kriterien und Indikatoren zur Sicherstellung und Überprüfung der Qualität in der Humanitären Hilfe. VENRO Arbeitspapier Nr. 14, Verband Entwicklungspolitischer Deutscher Nichtregierungsorganisationen e.V., Bonn, August 2005. [www.venro.org](http://www.venro.org)





## 7.4 Modelo de estructura para términos de referencia para evaluaciones

### Contexto

... contiene una corta descripción del proyecto a ser evaluado.

### Propósito

... explica los aspectos de enseñanza y de deber de justificación a los cuales la evaluación hace referencia. P.ej.: a) la evaluación debe contribuir para que se mejoren las políticas, secuencias y los métodos. b) la evaluación son recomendaciones sobre si un proyecto o programa debe continuar a ser promovido. c) la evaluación contribuye en cumplir con la obligación de justificación frente a personas afectadas y contribuyentes fiscales (aspecto de control tiene prioridad).

### Objetivos

... explicar por qué y para quién se realiza la evaluación.  
... explicar por que se realiza la evaluación en un momento determinado.  
... explicar lo que la evaluación pretende conseguir exactamente. P.ej. a) examina resultados (resultados, consecuencias, impacto) y juzga la eficacia, eficiencia y pertinencia de una medida de intervención. b) presenta resultados, conclusiones y recomendaciones con respecto a políticas, programas, etc.

### Tema y enfoque de la evaluación (alcance)

El alcance define que temas/hechos con respecto a las intervenciones de desarrollo son abordados y considerados (duración, tipos de intervenciones, alcance geográfico, grupos destinatarios, fondos financieros de las intervenciones y otros). Se justifican las restricciones conscientes de la evaluación p.ej. si uno o más de los cinco criterios de evaluación (pertinencia, eficiencia, eficacia, efecto y sostenibilidad) no serán aplicados. Hay que justificar igualmente, si se aplican criterios adicionales (p.ej. preguntas de manejo, participación). Se debería igualmente clarificar, si se consideran temas transversales (como p.ej. la pobreza, relaciones entre géneros y medio ambiente) o si se analiza la lógica de intervención (p.ej. Logframe).

### Preguntas principales de la evaluación

Las preguntas de evaluación deberían formularse tan concretamente como posible y de acuerdo con los criterios fundamentales de una evaluación (pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto, sostenibilidad) así como conforme con otros puntos de vista (p.ej. preguntas de manejo, participación).

### Aproximación y métodos de la evaluación

... comprenden una ilustración del contenido de lo que se espera en las fases individuales de una evaluación (estudios de mesa, fase Intermedia, estudios de campo, elaboración del informe provisional e informe final, presentaciones). El número del conjunto de los días laborales planificados así como el número y la duración de los viajes. Una breve ilustración de los métodos. La indicación de que los datos deben ser p.ej. registrados e interpretados diferenciando el sexo. Además se debería indicar que los Estándares de Calidad de Evaluación de la OCDE CAD tienen que ser aplicados y de que su cumplimiento tiene que ser comprobado en la evaluación.



### **Calendario**

... es una ilustración temporal de las fases individuales de una evaluación (concurso, adjudicación, estudios de mesa, fase Intermedia incluyendo la entrega del Informe Intermedio, estudios de campo, elaboración del informe provisional y informe final, presentaciones).

### **Equipo de evaluación**

El número y calificaciones clave de los evaluadores (peritaje geográfico y técnico, experiencia en la evaluación, peritaje entre diferentes sectores y peritaje en cuestiones de género), requisitos para el líder del equipo, composición del equipo (nacional/internacional), calificaciones de los expertos nacionales, datos sobre como hay que comprobar las calificaciones (p.ej. currícula vitae, evaluaciones de referencia).

### **Informes**

Informe intermedio, informe provisional, informe final. Idioma, alcance y longitud máxima de los informes. Indicación de que hay que estructurar el informe provisional y el informe final según los criterios de la OCDE/CAD y las preguntas de evaluación. Describe los criterios para la apreciación de la calidad del informe de evaluación (aparte de ello, se puede hacer referencia en los Términos de Referencia a los criterios de calidad de evaluación de la OCDE/CAD):

- Se cumplieron con los Términos de Referencia y ello se refleja en el informe?
- El informe contiene un resumen completo y preciso?
- Se ha estructurado el informe según los criterios de la OCDE/CAD y las cuestiones de evaluación?
- Se indican por separado en el informe los temas transversales (p.ej. la pobreza, relaciones entre géneros, medio ambiente)?
- El informe describe y evalúa la lógica de intervención (p.ej. Logframe)?
- Las conclusiones y recomendaciones se basan en constataciones ilustradas en el informe y pueden ser deducidas de éstas?
- El informe distingue claramente entre conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas?
- Es comprensible cómo los evaluadores llegaron a sus constataciones?
- Se pueden implementar las recomendaciones y lecciones aprendidas y se puede reconocer claramente a quién se dirigen las recomendaciones?
- Se documentan suficientemente los métodos y procesos de la evaluación en el informe de evaluación?
- Se consultaron a los principales interesados?
- Se consideraron a los principales documentos, su contenido se refleja en el informe?
- El informe presenta las informaciones contenidas en una forma más clara y comprensible?
- El informe queda exento de errores ortográficos y formulaciones lingüísticas no claras?
- El informe puede ser distribuido tal como fue entregado?

### **Coordinación/responsabilidad**

Responsabilidad y competencia para la evaluación. Aclaración sobre si y qué apoyo logístico se ofrece al equipo de evaluación.

### **Anexos**

p.ej. lista de literatura, detalles del proyecto o del programa



## **7.5 Temas transversales en una evaluación (pobreza, relaciones entre géneros, medio ambiente)**

Preguntas sobre temas transversales quedan a menudo ya contenidas de forma implícita o explícita en las principales cuestiones de los criterios de evaluación. Para facilitar las valoraciones de temas transversales, deberían, sin embargo, figurar otra vez en el informe de evaluación.

**Ejemplos para preguntas para la valorización de temas transversales:**

### **a) Valorización del proyecto con respecto a la reducción de la pobreza y objetivos de desarrollo del milenio (MDGs)**

En la valorización de un proyecto se debe realizar una apreciación hasta qué punto esto contribuye a la reducción de la pobreza y la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Las cuestiones directrices al respecto son:

- La concepción del proyecto ha sido diferenciada según los grupos destinatarios y existía un análisis de pobreza?
- El proyecto ha sido incorporado en un entorno dirigido a la pobreza (estrategia nacional de lucha contra la pobreza o Papel Estratégico de Reducción de Pobreza)?
- El proyecto ha promovido la participación de grupos pobres de la población en procesos económicos y políticos?
- El proyecto ha reducido la pobreza? El proyecto ha mejorado las condiciones de vida del grupo destinatario (acceso a la educación, salud, nutrición, agua, medio ambiente)?

### **Valorización del proyecto con respecto a la promoción de la igualdad de los géneros**

En la valorización de un proyecto se debe realizar una apreciación hasta qué punto esto contribuye a la promoción de la igualdad de género.

Las cuestiones directrices al respecto son:

- La concepción del proyecto ha sido diferenciada según el género y existía un análisis de género?
- Mujeres y hombres hicieron una contribución igualitaria a la creación del proyecto?
- Mujeres y hombres sacan un beneficio igualitario del proyecto?

### **c) Valorización del proyecto con respecto a la promoción del medio ambiente**

En la valorización de un proyecto se debe realizar una apreciación hasta qué punto esto tiene consecuencias positivas para el medio ambiente.

Cuestiones directrices al respecto son:

- Qué consecuencias medioambientales reales o previstas, sean positivas o negativas, se esperan?
- Qué medidas de protección y de monitoreo han sido aplicadas y hasta qué punto fueron eficaces?
- Qué riesgos posibles existen después de la finalización del proyecto?



## Literatura

Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ),  
Evaluierungsraster, Bonn, August 2002

Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), Terms of Reference, Fremd-  
evaluierung eines laufenden Vorhabens/Schlussevaluierung/Ex-Post Evaluierung,  
19. Dezember 2006



## 7.6 Detalles de manejo de una evaluación

### Elaboración de los Términos de Referencia

El borrador de los Términos de Referencia debe ser **acordado entre todos los interesados** cuanto antes (especialmente con asociados regionales, eventualmente con representantes del grupo destinatario o del gobierno regional). A menudo se subestima cuanto tiempo se requiere para elaborar los Términos de Referencia. Por regla general, esta fase es la más larga y la más difícil en todo el proceso de evaluación.

Las preguntas de evaluación estructuradas con precisión presentan el núcleo de los Términos de Referencia. Deben ser deducidos del propósito de la evaluación. Las cuestiones de evaluación deben ser formuladas de acuerdo con los criterios de evaluación de la OCDE/CAD.

Aparte de la decisión sobre el momento dentro del ciclo del proyecto en el cual tendrá sentido realizar una evaluación, hay que tomar en consideración los eventos condicionados por el clima, la temporada y la cultura así como la religión (p.ej. Ramadán).

### Selección del equipo de la evaluación

El **equipo de evaluación** debería, por regla general, constituirse de un mínimo de **dos personas** que disponen de diferentes calificaciones profesionales. Además ambos sexos deberían ser representados en el equipo. De tal manera, resulta más fácil tratar cuestiones según el sexo de los participantes. Por lo menos un miembro del equipo de evaluación tiene que disponer de un peritaje fundado en género<sup>10</sup>. Están a disposición varios sistemas de análisis de género<sup>11</sup>. También las guías de referencia de ADA para la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres así como el ("Toolkit on Mainstreaming Gender Equity") de la Comisión Europea son documentos fundamentales útiles<sup>12</sup>. El líder de equipo tiene que garantizar la integración de la perspectiva de género.

Considerando los fondos previstos en el presupuesto hay que aclarar igualmente en los Términos de Referencia cómo se compondrá el equipo de evaluadores.

Aparte de **evaluadores internacionales**, deberían ser integrados en el equipo de evaluación también **expertos nacionales o provenientes de la región del país destinatario**, dado que disponen, por regla general, de mejores conocimientos de la situación local.

La **independencia** del equipo de evaluadores es de importancia decisiva: Tomando en cuenta la credibilidad de los evaluadores, éstos tienen que ser independientes de la organización que implementa el proyecto/programa y de unos posibles asociados regionales. **De ninguna manera** deben los evaluadores haber sido participantes del proyecto o programa en cuestión o en su seguimiento. La mera apariencia de una falta de independencia puede ya poner en peligro una evaluación.

---

<sup>10</sup> Si se trata de solo un evaluador/una evaluadora que no dispone de ningún peritaje de género, hay que obtener el peritaje en otra parte.

<sup>11</sup> Oxfam. A Guide to Gender-Analysis Frameworks. Oxfam 1999.

<sup>12</sup> Austrian Development Agency (ADA). Geschlechtergleichstellung und Empowerment von Frauen. Leitlinien der Österreichischen Entwicklungs- und Ostzusammenarbeit. Wien. April 2006.

European Commission. Toolkit on Mainstreaming Gender Equality in EC Development Cooperation. Bruselas. 2004.



Durante el reclutamiento de los evaluadores hay que considerar, de todos modos, **las Condiciones Contractuales Generales** contenidas en el contrato con la ADA. Estas prescriben que es necesario **obtener varias ofertas**.

Durante la identificación de evaluadores los siguientes modos de proceder resultaron útiles en el pasado, según estimaciones de la ADA:

- Distribución de los Términos de Referencia (sin datos acerca del honorario de los evaluadores) en círculos interesados y con la solicitud de su divulgación.
- Se pide además a la Oficina de Cooperación competente (en tanto que existe) dar a conocer la unidad competente y/o las organizaciones operando en el sector/país, los Términos de Referencia.
- Distribución de los Términos de Referencia en páginas web pertinentes (p.ej. Reliefweb<sup>13</sup>)
- Remisión de los Términos de Referencia a empresas de asesoramiento pertinentes, redes de asesores y asociaciones profesionales de evaluadores<sup>14</sup>
- Anuncio en medios de comunicación

Combinar los modos de proceder lleva a buenos resultados en combinación con un plazo de aplicación suficientemente largo.

Ya que el equipo de evaluación requiere unos conocimientos sumamente específicos en cuanto al contenido (conocimientos del país destinatario, conocimientos de los sectores afectados, capacidades de análisis género-específicos, metodología de evaluación) y al mismo tiempo tiene que ser independiente de la organización que lo implementa, se recomienda buscar a los **expertos más apropiados en procesos abiertos y transparentes**.

Equipos de evaluación (empresas de asesoramiento, agencias etc.) entregan en la mayoría de los casos una oferta técnica por un lado así como una oferta financiera por otro lado. Estas son valorizadas cada una por separado. Para que ofertas no solo sean valorizadas bajo el punto de vista de los costes, es importante valorizar primero la oferta técnica. Por regla general, se establece una comisión de valorización para este fin. De las ofertas se debe saber cuál de los evaluadores propuestos actuará como líder del equipo.

La selección del equipo de los evaluadores tiene que coincidir con el modo de proceder previsto en los Términos de Referencia.

En las evaluaciones de proyecto o programa, controladas por los asociados del proyecto, no se requiere la incorporación de la ADA en el proceso de reclutamiento (p.ej. presentación y aprobación de los currícula vitae de los evaluadores individuales).

Durante **la conclusión del contrato con el equipo de evaluación** a través del asociado del proyecto hay que tomar especialmente en consideración que la organización que encarga el mandato incluya todas las disposiciones en el contrato, que son necesarias, para que el mandatario mismo pueda cumplir con sus

---

<sup>13</sup> [www.reliefweb.org](http://www.reliefweb.org)

<sup>14</sup> En la página web de la OCDE/CAD se pueden ver las evaluaciones que fueron encargados por parte de varios donantes y ordenadas por países destinatarios („DeRec“). [www.oecd.org/pages/0,3417,en\\_35038640\\_35039563\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/pages/0,3417,en_35038640_35039563_1_1_1_1_1_1,00.html)

En los informes de evaluación las empresas o expertos que realizaron las evaluaciones se hacen identificar. Además existe la Sociedad Alemana para Evaluación, European Evaluation Society, African Evaluation Association y otros.



obligaciones frente a la ADA (Esto concierne sobre todo el cálculo de costes de viaje y la remisión de comprobantes originales<sup>15</sup>).

### Asistencia para el equipo de evaluación

En el momento en el que se **concluye el contrato** hay que poner a disposición del líder de equipo **una copia de toda la documentación**, que se refieren al proyecto o programa a ser evaluado (estudio de mesa). Incluyen de cualquier forma:

- Documentación de proyecto (con presupuesto)
- Todos los informes elaborados respecto al proyecto o programa
- Informaciones acerca de otros proyectos o programas que están en una relación estrecha con el proyecto o programa a ser evaluado
- Lista de contacto que contiene a todas las personas que participan en la realización del proyecto o programa (con función, tarea, datos de contacto e informaciones con respecto a conocimientos de idiomas) así como todos los asociados regionales (incluyendo los representantes del grupo destinatario, en tanto que sea realizable).

Todos los documentos entregados deben tener una fecha así como ser comprensibles y claramente estructurados.

Hay que dar a conocer al equipo de evaluación a personas de contacto en el lugar, éstas últimas tienen que ofrecer cualquier apoyo necesario al equipo de evaluación.

### Organización de un taller de trabajo de introducción

Tras la firma del contrato el mandatario debe organizar un taller de trabajo de introducción para el equipo de evaluación. En este marco se comunican contenidos al respecto y se discuten de forma conjunta los Términos de Referencia. Por regla general, se debería reservar un día entero para este taller de trabajo para que se puedan aclarar preguntas acerca del contenido al comienzo de la evaluación.

Tras este taller de trabajo el equipo de evaluación trata intensamente los documentos, papeles y preguntas de evaluación (estudio de mesa) puestos a disposición.

### Control de calidad durante la aprobación del informe intermedio

En el informe intermedio **hay que indicar** preguntas detalladas, hipótesis e indicadores de las preguntas individuales de evaluación. Por regla general, las preguntas de evaluación serán divididas en otras sub-preguntas. Se recomienda usar para este fin una Hoja de Trabajo de Planificación de Datos<sup>16</sup>.

Además, se deberían presentar métodos de evaluación e instrumentos concretos y adaptar a las preguntas de evaluación: qué pregunta de evaluación será relacionada con qué métodos e instrumentos? Detalles de organización comprenden el calendario preciso así como una lista de entrevistas y visitantes.

También detalles metódicos para la elaboración de temas transversales (especialmente género) y el tipo del análisis de la lógica de intervención deben ser mencionados en el informe intermedio.

Para la presentación del informe intermedio se organiza por regla general un taller de trabajo para que detalles metódicos y las cuestiones surgidas hasta entonces

---

<sup>15</sup> Si no se realiza una votación al respecto, la ADA puede no reconocer los costes producidos en el marco de la evaluación, en caso de que el asociado no puede cumplir con sus obligaciones.

<sup>16</sup> Ver el formato en el anexo.

puedan ser discutidos. Después del taller de trabajo se incorporan las propuestas del equipo de evaluación en el informe intermedio o se elabora un protocolo que se entregará al mandatario para su aprobación.

Antes de que el informe intermedio no haya sido oficialmente aprobado por el mandatario, el equipo de evaluación no puede comenzar con la misión de campo.

### Control de calidad en la aprobación del proyecto de informe

Los mandatarios de la evaluación y la ADA, la última según la necesidad, participan en el control de calidad del informe.

Se deben explicar los criterios de informe ya en los Términos de Referencia. Hay que revisar de manera crítica al informe según estos criterios. La ADA recomienda el uso del formato para informes de evaluación.

Criterios de informe:

- Se han cumplido debidamente con los Términos de Referencia y esto se refleja en el informe?
- El informe contiene un resumen amplio y preciso?
- El informe está estructurado según los criterios de la OCDE/CAD y las preguntas de evaluación?
- Se indican por separado los temas transversales en el informe?
- El informe describe y valoriza la lógica de intervención (p.ej. Logframe)?
- Las conclusiones y recomendaciones se basan en constataciones precisamente ilustradas y deben ser deducidas de eso?
- El informe diferencia inequívocamente entre conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas?
- Se sabe como los evaluadores llegaron a sus constataciones?
- Las recomendaciones y lecciones aprendidas pueden ser implementadas y se puede ver claramente, a quién se dirigen?
- Los métodos y procesos de la evaluación son suficientemente documentados en el informe de evaluación?
- Se consultaron a los participantes principales?
- Se consideraron los documentos esenciales y su contenido se refleja en el informe?
- El informe presenta las informaciones contenidas en una forma bonita y comprensible?
- El informe queda exento de errores ortográficos y formulaciones lingüísticas poco claras?
- El informe puede ser distribuido en la forma entregada?

También para la presentación del informe provisional, el mandatario tiene que organizar un taller de trabajo para que éste pueda ser discutido en detalle. Comentarios durante el taller de trabajo serán anotados por el equipo de evaluación. Comentarios adicionales antes o después del taller de trabajo son recopilados generalmente por el mandatario y remitidos al equipo de evaluación.

### Control de calidad en la aprobación del informe final

Tras la incorporación de las tomas de posiciones por parte del equipo de evaluación el informe final de evaluación será remitido al mandatario y a la ADA.

A continuación el mandatario controla, si todos los comentarios han sido incorporados en el informe final. En el caso de una apreciación positiva el mandatario aprueba el informe.

Tras la finalización el informe debe ser puesto a disposición a **todas las personas** de los asociados de los proyectos o organización de asociados **que participan en**





**el proyecto/programa.** Igualmente otros asociados, como instituciones gubernamentales regionales, deberían recibir el informe. Además, se debería también realizar una **publicación** en el internet. Solo de esta manera, los conocimientos adquiridos de la evaluación pueden mostrar efecto („efectos de aprender“).

Según contrato, la ADA recibirá una copia electrónica del informe de evaluación.

### Plan de implementación de las recomendaciones de evaluación (Respuesta de Gestión)

Lo decisivo para el éxito de cada evaluación es la **implementación de las recomendaciones**, de no ser así las evaluaciones carecen de sentido<sup>17</sup>. Hay que aclarar ya durante la elaboración de los Términos de Referencia, quién y cómo se usarán los resultados de la evaluación.

La implementación de recomendaciones de la evaluación se realiza generalmente a través de una Respuesta de Gestión:

La **Respuesta de Gestión**<sup>18</sup> es una matriz, donde figuran todas las recomendaciones. El asociado del proyecto toma posición frente a todas las recomendaciones y justifica para cada una de ellas, si la aprueba en su conjunto, parcialmente o si no la aprueba. Para las recomendaciones aprobadas hay que indicar el calendario para su implementación.

La elaboración de la Respuesta de Gestión y su implementación es responsabilidad de los asociados de los proyectos. Por lo menos una vez por año se debería controlar en qué medida se han implementado ya las recomendaciones.

Después de haber elaborado la Respuesta de Gestión, hay que remitirla a la ADA (Oficina de Cooperación, Unidad de la ADA).

Monitorear e implementar los resultados de una evaluación es esencial para una cooperación al desarrollo efectiva.

---

<sup>17</sup> Por este motivo hay que dar preferencia a las evaluaciones a término medio, es decir, son las evaluaciones que se efectúan al final de un proyecto/programa.

<sup>18</sup> Véase en el anexo un modelo de una Respuesta de Gestión.



## 7.7 Estándares internacionales de calidad de una evaluación (Estándares de Evaluación CAD)

Cómo veo que una evaluación „es buena“? Cómo puedo valorizar formalmente una evaluación? El Comité para la Ayuda al Desarrollo de la OCDE ha desarrollado estándares de calidad para este fin<sup>19</sup>.

### 1. Fundamento (racional), propósito, objetivos de una evaluación

	TdR	Informe
<b>1.1 Fundamento</b> ... explica, <u>por qué</u> y <u>para quién</u> se realiza la evaluación y explica por qué tiene lugar en el <u>momento</u> determinado.	X	X
<b>1.2 Propósito</b> ... explica a que aspectos de aprendizaje y deber justificativo la evaluación hace referencia, p.ej. a) la evaluación debe contribuir para mejorar políticas, secuencias y métodos. b) la evaluación emite recomendaciones sobre si se debe continuar un proyecto o programa. c) la evaluación contribuye a respetar el deber justificativo frente a los participantes y contribuyentes.	X	X
<b>1.3 Objetivos</b> ... explican lo que la evaluación quiere conseguir exactamente. P.ej. a) resultados (resultados, rendimiento, impacto) son controlados y se valorizan la eficiencia, eficacia y pertinencia. b) Se presentan los resultados, las conclusiones y recomendaciones con respecto a las políticas, programas, etc.	X	X

### 2. Alcance

	TdR	Informe
<b>2.1 Alcance</b> El alcance define a qué temas/hechos relacionados con las intervenciones de desarrollo se hace referencia y se consideran (duración, tipo de intervenciones, alcance geográfico, grupos destinatarios, fondos financieros de las intervenciones y otros).	X	X
<b>2.2 Lógica de intervención y resultados</b> El informe de evaluación describe y <u>valoriza</u> la lógica de intervención (Logframe) y distingue entre resultados en distintos niveles (insumos, actividades, resultados, impactos). El informe incluye una valorización general de la lógica de intervención.		X
<b>2.3 Criterios de evaluación</b> El informe de evaluación <u>está estructurado según</u> los cinco criterios de la OCDE/CAD de una evaluación: pertinencia, eficiencia, eficacia, efecto y sostenibilidad. Estos se definen claramente para la evaluación. Si un determinado criterio no se aplica, se explica esto en el informe de evaluación, igualmente si se aplican criterios adicionales.		X
<b>2.4 Preguntas de evaluación</b> En el informe de evaluación figuran las individuales preguntas de evaluación para que esté comprensible para los lectores, si se contestaron suficientemente. Si se cambiaron las preguntas de evaluación en el curso de la evaluación, hay que documentarlo en el informe de evaluación.		X

<sup>19</sup> OECD DAC Evaluation Network. DAC Evaluation Quality Standards. March 2006.



### 3. Contexto

	TdR	Informe
<p><b>3.1 Contexto de desarrollo y de política de intervenciones</b> El informe de evaluación contiene una descripción de las políticas que eran importantes para las intervenciones de desarrollo – documentos de políticas de la agencia de desarrollo y asociados así como objetivos y estrategias.</p> <p>El contexto de desarrollo se refiere a la economía regional y nacional así como al nivel de desarrollo económico.</p> <p>El contexto de política se refiere a la reducción de pobreza, igualdad de género, medio ambiente y derechos humanos.</p>		X
<p><b>3.2 Contexto institucional</b> El informe de evaluación contiene una descripción del marco institucional y explica el papel de los participantes de las intervenciones de desarrollo para que su influencia pueda ser identificada y valorizada.</p>		X
<p><b>3.3 Contexto sociopolítico</b> El informe de evaluación describe el contexto sociopolítico, donde tienen lugar las intervenciones de desarrollo así como su influencia en los resultados e impacto.</p>		X
<p><b>3.4 Acuerdos de implementación</b> El informe de evaluación describe las modalidades organizativas que se determinaron para la realización de las intervenciones de desarrollo, incluyendo el papel que desempeñan los donantes y asociados.</p>		X

### 4. Metodología de evaluación

	TdR	Informe
<p><b>4.1 Explicación de los métodos aplicados</b> El informe de evaluación describe y explica los métodos y procesos de la evaluación así como la validez y la credibilidad. Figuran los detalles de métodos y técnicas que se aplican para la recopilación de datos e información así como para su procesamiento. Los métodos aplicados parecen ser justificados, se explican posibles dificultades o errores.</p> <p>El informe de evaluación aborda las restricciones debido a los métodos y las posibles consecuencias que se producen para la evaluación, especialmente cuando afecta la independencia.</p>		X
<p><b>4.2 Valorización de los objetivos/resultados</b> El informe de evaluación explica los métodos para la valorización de los objetivos/resultados, indicadores, que se aplican para la valorización de los resultados, deberían haber sido definidos según los criterios SMART (específico, medible, alcanzable, pertinente, sujeto al tiempo). También se deben ilustrar a los factores (atribución, contribución, confianza) que contribuyeron para haber conseguido el objetivo, en el informe de evaluación.</p>		X



	TdR	Informe
<b>4.3 Consultación de los participantes</b> Se incluyeron a personas que parecían importantes para el proceso de evaluación, incluyendo donantes y asociados, para ilustrar temas y hechos significativos y efectuar otras contribuciones. Se documentan en el informe de evaluación a los criterios para la selección de los participantes y su participación en el proceso de evaluación.		X
<b>4.4 Prueba al azar</b> El informe de evaluación explica el proceso de selección para las pruebas al azar, figuran las restricciones con respecto a la representatividad de la prueba al azar.		X
<b>4.5 Equipo de evaluación</b> El equipo de evaluación debería disponer de capacidades de evaluación y conocimiento temático, tener una relación equilibrada de ambos sexos e involucrar a expertos de los países o regiones pertinentes.		X

## 5. Fuentes de información

	TdR	Informe
<b>5.1 Transparencia de las fuentes de información</b> El informe de evaluación describe en detalle qué fuentes de información (documentación, personas que dan informaciones, literatura, etc.) se pueden utilizar para que puedan ser sujeto a una valorización. El informe de evaluación contiene una lista completa de los documentos usados y una lista de las personas entrevistadas. Para esta lista hay que garantizar la protección de datos, los participantes tienen que mantener la discreción.		X
<b>5.2 Fiabilidad y exactitud de las fuentes de información</b> La evaluación triangula y valoriza las fuentes de información y la calidad de los datos utilizados.		X

## 6. Independencia

	TdR	Informe
<b>6.1 Independencia de los evaluadores frente a los participantes</b> El informe de evaluación toma posición con respecto a la independencia de los evaluadores. Los evaluadores tienen que ser independientes de los niveles de política de las intervenciones, de los mandatarios, los asociados de los proyectos y los grupos destinatarios de las intervenciones de desarrollo. Hay que tratar posibles conflictos de intereses de forma abierta y honesta en el informe de evaluación.		X
<b>6.2 Proceso de evaluación independiente y abierto</b> El equipo de evaluación puede trabajar de forma independiente y no influenciada. Existía la disposición de colaboración y el acceso a toda la información pertinente. El informe de evaluación aborda el tema de posibles obstáculos que pueden haber influenciado la evaluación.		X

**7. Etica de evaluación**

	TdR	Informe
<b>7.1 La evaluación ha sido llevada a cabo de forma profesional y de una manera éticamente representable.</b> El proceso de evaluación era sensible frente a los roles de géneros, la pertenencia a una confesión, la conducta y las costumbres de todos los participantes. La evaluación ha sido llevada a cabo con integridad y honestidad. Los derechos y el bienestar de todos los participantes fueron conservados en el proceso de evaluación. Se aseguran a pedido la anonimidad y la confidencialidad de las informaciones individuales y si es necesario se protegen a través de la ley.	-	X
<b>7.2 Reconocimiento de las diferencias de opiniones dentro del equipo de evaluación</b> Los evaluadores, individualmente deberían tener la posibilidad de distanciarse de determinados juicios y recomendaciones en la evaluación. Problemas no resueltos u opiniones distintas dentro del equipo de evaluación deben figurar en el informe de evaluación.		X

**8. Aseguramiento de calidad**

	TdR	Informe
<b>8.1 Incorporación de comentarios por parte de participantes</b> Los participantes tienen la posibilidad de hacer comentarios sobre los resultados, las recomendaciones y lecciones aprendidas. El informe de evaluación considera los comentarios e incluye las diferencias de opiniones sustanciales. En caso de controversias que se basan en hechos verificables, el evaluador debería controlarlos y en caso necesario corregir el informe de evaluación. Se deberían presentar literalmente las opiniones, interpretaciones o comentarios de participantes, de manera que no sean contradictorios a los derechos y al bienestar de los participantes.	-	X
<b>8.2 Control de calidad</b> El control de calidad debe ser parte de cada proceso de evaluación. Según el alcance y la complejidad se realiza un control de calidad internamente o a través de un gremio externo, una Revisión de Expertos o un grupo de referencia. El control de calidad sigue el principio de independencia de los evaluadores.	-	-

**9. Pertinencia de los resultados de evaluación**

	TdR	Informe
<b>9.1 Formulación de los resultados de evaluación</b> Se deducen los resultados de evaluación claramente de la pregunta de evaluación y del análisis de datos y se soportan mediante el material de datos o evidencias. Posibles discrepancias entre la evaluación planificada y verdadera deben ser explicados en el informe de evaluación.		X
<b>9.2 La evaluación ha sido llevada a cabo dentro del tiempo aprobado y el presupuesto aprobado</b> La evaluación ha sido llevada a cabo como previsto según el calendario, los resultados han sido presentados como planificados. Cambios en el calendario y el presupuesto figuran en el informe de evaluación. Posibles discrepancias entre actividades de evaluación planificadas y actualmente llevadas a cabo o productos entregados figuran igualmente en el informe de evaluación.		X



	TdR	Informe
<p><b>9.3 Recomendaciones y lecciones aprendidas</b> Las recomendaciones y lecciones aprendidas son pertinentes y dirigidas a los grupos destinatarios de la evaluación. Las recomendaciones y lecciones aprendidas se pueden implementar para los grupos destinatarios en el marco de su propia responsabilidad. Las recomendaciones son realistas y las lecciones aprendidas consisten en conclusiones generales, que son de interés general y por lo tanto pueden ser usadas para continuar su divulgación.</p>		X
<p><b>9.4 Uso de la evaluación</b> Los resultados de la evaluación y las medidas planificadas deben ser explícitamente reconocidos por la gestión. La gestión garantiza la divulgación sistemática y el archivado de los resultados de la evaluación para que el acceso y el uso de los resultados de evaluación puedan ser mejorados al máximo.</p>	-	-

## 10. Integridad

	TdR	Informe
<p><b>10.1 Se contestan las preguntas de evaluación en las consecuencias</b> El informe de evaluación contesta todas las preguntas y registra todas las informaciones requeridas que habían figurado en el alcance de la evaluación. Si las informaciones existen solo de manera incompleta, hay que ilustrar el motivo en el informe de evaluación.</p>		X
<p><b>10.2 Transparencia del análisis</b> La estructura del análisis es lógica. Se presentan, analizan e interpretan los datos y las informaciones de forma sistemática. Se reconocen claramente los resultados y conclusiones y pueden ser comprendidos lógicamente por el análisis de datos de información.</p>		X
<p><b>10.3 Distinción entre conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas</b> El informe de evaluación distingue entre resultados, conclusiones y lecciones aprendidas. Las conclusiones se basan en los resultados y el análisis, las recomendaciones y lecciones aprendidas resultan de las conclusiones.</p>		X
<p><b>10.4 Transparencia y representatividad del resumen</b> El informe de evaluación contiene una breve ilustración (Resumen Ejecutivo). En este resumen se mencionan los más importantes resultados, recomendaciones y lecciones aprendidas.</p>		X



## 7.8 Lista de control para género

Varios niveles

### Gestión o implementación de la evaluación:

- Están ambos sexos representados en el equipo de evaluación?
- Peritaje de género en el equipo?
- Se han aclarado y coordinado dentro del equipo las preguntas o los temas de género?
- Los indicadores y métodos de la evaluación reflejan la distinción entre hombres y mujeres (se elaboran e interpretan los datos para mujeres y hombres de forma separada. Detalles metódicos tienen que ser sacados del informe intermedio)?

### Resultados de evaluación/análisis

- Se han considerado los temas de género en la fase de planificación de proyecto y programa y en la implementación?
  - a) La concepción del proyecto distingue entre los sexos y existe un análisis de género?
  - b) Las mujeres y los hombres hacen una contribución igualitaria a la configuración del proyecto?
  - c) Las mujeres y los hombres sacan un beneficio igualitario del proyecto?
- En qué consisten los efectos planificados y no planificados para hombres y mujeres?
- Los resultados, las conclusiones y recomendaciones contenidos en el informe de evaluación se refieren a asuntos de género?



## 7.9 Formato para la estructuración de un informe intermedio

El informe intermedio debería comprender un máximo de 20–25 páginas.

### **Introducción**

... contiene una breve ilustración de trasfondo, propósito y alcance de la evaluación según los Términos de Referencia TdR.

### **Calendario**

Se presenta el calendario como ha sido formulado en los Términos de Referencia, se explican posibles desviaciones y adaptaciones.

### **Actividades**

Este capítulo contiene una visión de conjunto de las actividades ya realizadas, como figuran en los TdR.

### **Hipótesis preliminares**

Presentación de los resultados preliminares con los cinco criterios de evaluación o preguntas de evaluación, como figuran en los TdR.

### **Métodos**

Se recomienda establecer una visión conjunta/matriz acerca de las cuestiones principales de evaluación con las respectivas cuestiones de sub-evaluación, indicadores, datos requeridos, la fuente de datos, los métodos de recolección y la persona responsable. La presentación de la triangulación de datos, el procesamiento de datos y el aseguramiento de calidad. Detalles metódicos para la elaboración de temas transversales (especialmente género) y el modo como se analiza la lógica de intervención en la evaluación, tienen que ser igualmente mencionados en el informe intermedio.

### **Otro procedimiento**

En este capítulo figuran detalles acerca de otras actividades, incluidos viajes, entrevistas, discusiones, encuestas, presentación de informes etc. La división de trabajo interna en el equipo de evaluación debería ser el resultado.

### **Anexos**

Términos de Referencia, sinopsis de documentos usados.





### 7.10 Formato para una Hoja de Trabajo de Planificación de Recopilación de Datos

<b>1. Pregunta clave de evaluación</b>	<b>Indicación de los datos que se requieren</b>	<b>Fuente de datos</b>	<b>Método de recolección</b>	<b>Nombre de la persona, que recoleccionará los datos.</b>	<b>Comienzo</b>	<b>Final</b>
Sub-pregunta 1						
Sub-pregunta 2						
Sub-pregunta 3						
etc.						
<b>2. Pregunta clave de evaluación</b>						
Sub-pregunta 1						
Sub-pregunta 2						
Sub-pregunta 3						
etc.						



## 7.11 Formato para la estructuración de un informe de evaluación

El informe de evaluación debería comprender sin anexo un máximo de 50–60 páginas.

### **Portada**

Denominación de la evaluación, fecha de la finalización del informe, nombre de los evaluadores (del instituto), nombre del mandante.

### **Índice, registro de abreviaciones, mapa**

### **Breve ilustración**

El informe de evaluación comienza con una breve ilustración de tres a cinco páginas. El resumen contiene un breve sumario acerca del propósito, objetivos, alcance y métodos e indica las más importantes recomendaciones, resultados y lecciones aprendidas. Si se ha elaborado el informe de evaluación en alemán, hay que agregar aparte de la breve ilustración en alemán también uno en inglés. La breve ilustración debe ser comprensible como documento independiente para que pueda ser entregado a terceros.

### **Trasfondo**

En este capítulo se resumen las informaciones básicas acerca del proyecto, que será evaluado, es decir, contexto de proyecto y de programa (trasfondo nacional, político, económico, social y cultural), denominación de proyecto y de programa, número de proyecto y de programa, duración, nombre del asociado del proyecto, lugar, costes, objetivos, resultados esperados y cambios planificados con respecto al grupo destinatario (resultado), lógica de intervención o Logframe (éste hay que agregar al anexo), detalles acerca de los grupos destinatarios (número según sexo, grupo étnico etc.).

### **Introducción**

... contiene una breve ilustración de propósito, objetivos y alcance de la evaluación y explica brevemente si había restricciones durante la evaluación.

### **Métodos**

Este capítulo ofrece un sumario acerca de los métodos aplicados con respecto a la cantidad y calidad (incluyendo sumario y explicación en cuanto al número de las personas incluidas per método así como criterios para la selección de lugares de proyecto etc.) Igualmente se deben indicar las técnicas (p.ej. triangulación de datos), que se aplicaron en la recopilación y en el procesamiento de datos y de información. El informe de evaluación tematiza también posibles restricciones (p. ej. Informantes clave no disponibles) a través de los métodos y las posibles consecuencias a la evaluación, especialmente a su independencia.



**Resultados de la evaluación**

En este capítulo se presentan en detalle los resultados de evaluación. El informe de evaluación está estructurado según los criterios de la OCDE/CAD de pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad y efecto como figuran en los TdR. Las preguntas de evaluación y los respectivos resultados hay que atribuirlos igualmente a los criterios de la OCDE/CAD. Se consideran los resultados de los temas transversales (pobreza, relaciones entre géneros, medio ambiente) en el marco de los criterios de la OCDE/CAD o de las preguntas de evaluación, pero adicionalmente hay que ilustrarlos también aparte. Afirmaciones y conclusiones deben ser comprensibles y comprobadas a través de datos. Donde parece ser pertinente, hay que presentar e interpretar los datos según sexo. Hay que verificar o falsificar las hipótesis

**Conclusiones**

... contienen un resumen de los resultados de todas las preguntas de evaluación y enlistan todas las informaciones (p.ej. valorización de la lógica de intervención) que figuran en el alcance de la evaluación. Las conclusiones se basan en los resultados y el análisis y se pueden ver sobre esta base. Si existen las informaciones de forma incompleta, se deberían explicar las razones para ello en el informe de evaluación.

**Lecciones aprendidas**

Lecciones aprendidas resultan de las conclusiones y se las pueden dividir p.ej. en lecciones aprendidas estratégicas, políticas, sectoriales, de gestión y de implementación y otros.

**Recomendaciones**

En este capítulo figuran las recomendaciones en base a las preguntas individuales de evaluación. Es importante que las recomendaciones se puedan implementar y que se pueda ver claramente a quién se dirigen. Se recomienda ilustrar las recomendaciones en una matriz.

**Anexo**

Logframe, Términos de Referencia y agenda de la evaluación, lista de los informantes clave, lista de los documentos usados, cuestionarios u otros instrumentos, que se usaron en la evaluación; informes que han sido elaborados en el marco del estudio de campo; informaciones acerca de los evaluadores.



**7.12 Formato para la Respuesta de Gestión**

En el plan de implementación se discuten, figuran y se documentan todas las recomendaciones de la evaluación. Si se aprueba o rechaza una recomendación solo parcialmente, hay que fundamentarlo. Además el estado de implementación de las recomendaciones es regularmente (por lo menos una vez por año) revisado y documentado.

La elaboración e implementación del plan está a cargo de los asociados del proyecto.

El objetivo es usar un instrumento que acompaña y documenta el estado de implementación de los resultados de la evaluación.

Recomendación del equipo de evaluación	Recomendación aprobada en su conjunto	Recomendación aprobada parcialmente	Recomendación rechazada	Recomendación aprobada solo parcialmente o rechazada: indicar fundamento	Recomendación aprobada. Indicar medidas concretas	Fecha de la implementación	Nombre de la institución, departamento o persona responsable para la implementación de la recomendación	Estado actual de la implementación
1.								
2.								
3.								
etc.								



### **7.13 Desafíos de una evaluación y del equipo de evaluación**

- Distintas personas tienen distintas experiencias con respecto a una evaluación. Algunas evaluaciones son cada vez más complejas y están sobrecargadas con demasiadas preguntas.
- Las formulaciones de las preguntas de evaluación no son claras y dejan demasiado espacio abierto para la interpretación.
- Las preguntas de evaluación se mezclan con preguntas de investigación, de manera que la evaluación tendrá más el carácter de un estudio.
- Una falta de interés o resistencia frente a la evaluación p.ej. ya que ésta se ha encargado „desde arriba“y no ha pasado por procesos participativos.
- Colaboradores del proyecto o programa proyectan sus problemas no disueltos a la evaluación.
- Evaluación como "intervención de crisis" – existe la esperanza de que una evaluación solucione todos los problemas.
- La decisión acerca del futuro del proyecto se ha tomado ya antes de la evaluación. Se aprovecha la evaluación para legitimizar la finalización del proyecto o la continuación del proyecto.
- La falta de participación de los actores del proyecto en la planificación e implementación de la evaluación.
- Un número demasiado grande o reducido de documentos de proyecto, literatura „gris“ y correspondencia.
- Confusiones acerca de competencia (p.ej. asistencia, logística in-situ y justificación al final del proceso de evaluación).
- Los evaluadores tienen que escribir demasiados informes, p.ej. informes mensuales de actividades.
- Los evaluadores tienen un contacto demasiado estrecho o reducido con los colaboradores del proyecto o programa respectivos.
- No se presentan o se discuten suficientemente los resultados de evaluación con asociados pertinentes.
- No se ha elaborado una Respuesta de Gestión, por lo tanto no es comprensible como se aplican los resultados de evaluación.
- Se olvidan los resultados de evaluación en la vida cotidiana del proyecto.
- No se consideran los resultados de evaluación en el próximo ciclo de planificación de proyecto.



## 7.14 Literatura adicional y direcciones de internet

Austrian Development Agency (ADA). Geschlechtergleichstellung und Empowerment von Frauen. Leitlinien der Österreichischen Entwicklungs- und Ostzusammenarbeit. Wien. April 2006. [www.entwicklung.at](http://www.entwicklung.at)

Beck, Tony, Evaluation Humanitarian Action using the OECD-DAC Criteria. An ALNAP Guide for Humanitarian Agencies. [www.alnap.org](http://www.alnap.org)

Canadian International Development Agency (CIDA), CIDA Evaluation Guide. Ottawa. January 2004. (Guía en inglés, francés, español)  
[www.acdi-cida.gc.ca/index-e.htm](http://www.acdi-cida.gc.ca/index-e.htm)

Department for International Development (DFID). Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff. London. July 2005. [www.dfid.gov.uk](http://www.dfid.gov.uk)

European Commission. Evaluation Methodology for European Commission's External Assistance. Luxemburg. 2006.  
[http://ec.europa.eu/europeaid/how/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/how/index_de.htm)

European Commission. Toolkit on Mainstreaming Gender Equality in EC Development Cooperation. Brussel. 2004.

Gesellschaft für Evaluation (DeGEval). Standards für Evaluierung. Köln. Juni 2004.  
[www.degeval.de](http://www.degeval.de)

Hughes, Jenny y Baumgartl, Bernd: Project Manager's Guide to Evaluation. Navreme. Vienna 2005.

OECD. DAC Evaluation Network. Encouraging Effective Evaluation of Conflict Prevention and Peacebuilding Activities. OECD. 2007.  
[www.oecd.org/site/0,3407,en\\_21571361\\_34047972\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html)

OECD. DAC Evaluation Network. DAC Evaluation Quality Standards. OECD. March 2007. [www.oecd.org/site/0,3407,en\\_21571361\\_34047972\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html)

OECD. DAC Evaluation Network. Guidance for Managing Joint Evaluations. OECD. 2006. (Guía en inglés y francés)  
[www.oecd.org/site/0,3407,en\\_21571361\\_34047972\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html)

OECD. DAC Evaluation Network. Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. OECD, June 2002.  
[www.oecd.org/site/0,3407,en\\_21571361\\_34047972\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html)

Oxfam. A Guide to Gender-Analysis Frameworks. Oxford. 1999. [www.oxfam.org.uk](http://www.oxfam.org.uk)

Swedish International Development Cooperation Agency (SIDA). Looking Back, Moving Forward. SIDA Evaluation Manual. Stockholm. 2004. [www.sida.se](http://www.sida.se)

United Nations Population Fund (UNFPA)  
The Programme Manager's Planning, Monitoring and Evaluation Toolkit. New York. 2004. (Guía en inglés, francés, español, árabe). [www.unfpa.org](http://www.unfpa.org)

United Nations Development Programme (UNDP). Handbook on Monitoring and Evaluation for Results. New York. 2002. (Guía en inglés, francés, español)  
[www.undp.org](http://www.undp.org)



United Nations Development Programme (UNDP). Managing for Results: Monitoring and Evaluation in UNDP. A Results-Oriented Framework. New York. November 2001

#### Direcciones de internet de algunas sociedades de evaluación

African Evaluation Association: [www.afrea.org/home/index.cfm](http://www.afrea.org/home/index.cfm)

American Evaluation Association: [www.eval.org](http://www.eval.org)

European Evaluation Society: [www.europeanevaluation.org](http://www.europeanevaluation.org)

Gesellschaft für Evaluation: [www.degeval.de](http://www.degeval.de)

#### Otros sitios de internet

The Active Learning Network on Accountability and Performance in Humanitarian Assistance: [www.alnap.org](http://www.alnap.org)

Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA): [www.deza.ch/de](http://www.deza.ch/de)

ELDIS: [www.eldis.org](http://www.eldis.org)

The Evaluation Center. Western Michigan University: [www.wmich.edu/evalctr](http://www.wmich.edu/evalctr)

European Commission (EC):  
[http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/index_en.htm)

The International Development Research Centre (IDRC):  
[www.idrc.ca/en/ev-26266-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-26266-201-1-DO_TOPIC.html)

MANDE News: [www.mande.co.uk](http://www.mande.co.uk)

OECD/DAC:  
[www.oecd.org/site/0,3407,en\\_21571361\\_34047972\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_34047972_1_1_1_1_1,00.html)

Performance Assessment Resource Centre (PARC): [www.parcinfo.org](http://www.parcinfo.org)

The Worldwide Evaluation Information Gateway: [www.policy-evaluation.org](http://www.policy-evaluation.org)

The World Bank Group. Independent Evaluation Group (IEG):  
[www.worldbank.org/oed](http://www.worldbank.org/oed)