

Documento de información para la realización de evaluaciones externas encargadas a nivel local

Por la presente nos es muy grato saludarles y hacerles llegar algunas informaciones de utilidad para nuestro trabajo conjunto.

Desde hace muchos años nuestras contrapartes de África, Asia y América Latina hacen uso de evaluaciones de su trabajo. Las mismas constituyen importantes momentos de reflexión, que les permiten consolidar y mejorar cualitativamente el mismo.

Dentro de nuestro esfuerzo por un análisis sistemático de los efectos y un control de los éxitos logrados, incentivamos a nuestras contrapartes a hacer evaluar regularmente los proyectos apoyados por MISEREOR. Por cierto, para que tales evaluaciones sean aceptadas por nuestros financiadores y órganos de supervisión como parte de la rendición de cuentas es necesario considerar algunos aspectos.

Por tal razón hemos elaborado un Documento de información que les pedimos tener en cuenta al preparar una evaluación. El mismo incluye:

- Indicaciones para la realización de evaluaciones externas encargadas a nivel local, es decir por la organización contraparte misma, así como
- Sugerencias para la elaboración del contrato con el consultor/la consultora que realizará la evaluación.

Les agradeceríamos enviar a MISEREOR el Informe de la evaluación una vez terminada la misma.

Si aún tuvieran preguntas pendientes sobre el tema no duden por favor en dirigirse a nosotros (evaluation@misereor.de).

Con muy cordiales saludos

Anexos:

- 1a) Documento de información destinado a organizaciones contrapartes de MISEREOR para la realización de evaluaciones externas encargadas a nivel local
- 1b) Estructura recomendada para los Términos de Referencia de evaluaciones
- 2a) Sugerencias para la elaboración del contrato con el consultor/la consultora
- 2b) Modelo de Contrato para consultores

Documento de información destinado a organizaciones contrapartes de MISEREOR para la realización de evaluaciones externas encargadas a nivel local

MISEREOR espera que sus contrapartes de proyectos sometan su trabajo a una evaluación externa en intervalos de tiempo adecuados. Los informes de estas evaluaciones constituyen para nosotros importantes documentos, tanto para nuestro control de los éxitos logrados como para la rendición de cuentas. Por esta razón, las evaluaciones encomendadas por nuestras contrapartes deben satisfacer determinados criterios, que a continuación detallamos.

¿Qué es una evaluación externa independiente?

Selección del consultor/de la consultora

Una evaluación independiente requiere la perspectiva de un consultor o consultora independiente. Les pedimos identificar a una persona tal y tomarla bajo contrato. Al respecto son válidas las siguientes reglas:

1. La persona debe estar calificada profesionalmente para analizar y valorar el proyecto.
2. La persona debe disponer de los necesarios conocimientos metodológicos para realizar una evaluación.

Ambos puntos pueden ser examinados sobre la base del currículum vitae enviado por el futuro consultor o consultora en forma escrita o eventualmente en una conversación personal.

3. Para asegurar la objetividad necesaria la persona elegida debe tener la suficiente distancia respecto al proyecto a evaluar y a sus responsables. Por tal razón quedan excluidos:
 - Personal actual o antiguo de la entidad responsable del proyecto, así como sus familiares directos o cónyuges
 - Miembros de órganos de supervisión de la entidad responsable del proyecto, así como sus familiares directos o cónyuges
 - Personas que han tenido funciones de asesoría en la realización del proyecto
 - Personas que tienen alguna relación de dependencia con el proyecto o con la entidad responsable del proyecto

Consultores que sólo han tenido contacto con el proyecto en calidad de evaluadores pueden ser contratados.

Les pedimos escoger prioritariamente un consultor o consultora de la lista que MISEREOR pone a disposición en su sitio web:

<http://www.misereor.org/es/cooperation-and-service/evaluation.html>

Dichos consultores están lo suficientemente preparados, en términos metodológicos, para realizar una evaluación que cumpla con los criterios formales del proceso evaluativo.

Metodología de la evaluación

Normalmente MISEREOR recomienda el uso de métodos participativos, que integren al personal y a los beneficiarios del proyecto en la recopilación y valoración de los datos. Esto no afecta la independencia de la evaluación. Incluso una autoevaluación puede ser aceptada si es acompañada por un consultor independiente, que aporta una perspectiva externa autónoma y la documenta en un informe independiente o complementario.

Informe de Evaluación

El necesario producto final de una evaluación es siempre un Informe, que debe ser redactado total o parcialmente bajo responsabilidad de un consultor independiente.

Contenidos de la evaluación (Términos de Referencia)

Toda evaluación debe considerar los Criterios DAC¹ para evaluaciones y ocuparse de los planteamientos resultantes, a saber:

- Pertinencia – ¿Hacemos lo que corresponde?
- Efectos – ¿Qué cambia realmente para los grupos destinatarios gracias al proyecto?
- Eficacia – ¿Podemos alcanzar los objetivos del proyecto?
- Eficiencia – ¿Se alcanzarán los objetivos del proyecto económicamente?
- Sostenibilidad – ¿Son durables los efectos positivos?

La estructura modelo incluida en el Anexo constituye una ayuda al respecto. Dentro de tal estructura deberían seleccionarse aquellos puntos o preguntas que les brinden informaciones importantes para el desarrollo posterior de su proyecto.

¹ "Development Assistance Committee", de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Allí han sido definidos principios fundamentales para la evaluación del trabajo de desarrollo. Ver www.oecd.org

Estructura recomendada para los Términos de Referencia de evaluaciones

Los Términos de Referencia (TdR) establecen los objetivos de una evaluación y se acuerdan entre todas las partes involucradas en la tarea que deberá asumir el equipo evaluador. A fin de garantizar que una evaluación cumpla con las expectativas de todas las partes interesadas, es necesario que los TdR se formulen de la manera más clara y precisa posible. El presente texto proporciona información y explicaciones que pueden servirles de ayuda en este cometido.

*Los Términos de Referencia **deberían formularse individualmente para cada evaluación**. Sólo así será posible asegurar que sean apropiados para el contexto del proyecto en particular y para los objetivos de la evaluación.*

1. Introducción

Esta sección debería describir el proyecto/programa materia de la evaluación y esbozar los antecedentes de la misma (¿quién inició la evaluación? ¿por qué se inició?). De ser pertinente, podría incluirse alguna información contextual de índole general sobre la región y el sector.

2. Objetivos de la evaluación

Esta sección debería describir de la manera más precisa posible los objetivos propuestos para la evaluación. Esto es especialmente importante para el equipo evaluador, ya que los objetivos de la evaluación son cruciales para definir con exactitud la información por recabar y los métodos de recopilación que se deberán aplicar.

3. Temas clave

Recomendamos que los temas clave que serán materia de la evaluación se formulen a modo de preguntas concretas, las cuales deberán ser respondidas por la evaluación misma.

Al formular la lista de preguntas, deben tomarse en cuenta los criterios del CAD/OCDE² para evaluaciones: pertinencia, impacto (*para MISEREOR "efectos" o "efectos directos e impactos"*), eficacia, eficiencia y sostenibilidad. El siguiente cuadro incluye una explicación para cada criterio, junto con preguntas a modo de ejemplo. Estas preguntas clave deben adaptarse a los requerimientos de la evaluación particular (en otras palabras, pueden ser modificadas, formuladas con mayor precisión, omitidas o complementadas).

² Véase la versión en inglés o francés bajo:

http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html

y en español el "Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados"

<http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>

Pertinencia: Medida en que el proyecto o intervención se adecúa a las prioridades y políticas del grupo destinatario, la organización responsable del proyecto y la organización donante. Resulta útil considerar las siguientes preguntas:

- ¿Hasta qué punto es importante esta intervención para el grupo destinatario? (Por ejemplo, ¿Se centra en algún problema o “cuello de botella” importante?)
- ¿Hasta qué punto siguen siendo apropiados los objetivos iniciales del proyecto?
- ¿Puede decirse que las actividades y los productos del proyecto son consistentes respecto a los objetivos de desarrollo y objetivos específicos del proyecto (coherencia en la cadena de efectos planificada)?

Efectos directos e impactos: Los cambios positivos y negativos producidos por un proyecto, ya sea directa o indirectamente. Esto incluye los principales efectos directos e impactos logrados por el proyecto, tanto intencionales como no intencionales, todos los cuales deberían ser materia de la evaluación. Las siguientes preguntas pueden ser de ayuda para tal fin:

- ¿Cuál es la diferencia real que el proyecto ha aportado a sus beneficiarios en términos de cambios sociales, económicos, políticos, culturales y ecológicos, tomando en cuenta el aspecto de género?
- ¿Cuántas personas se han visto beneficiadas o afectadas?
- ¿Qué otros factores han contribuido a los cambios generados, y hasta qué punto pueden atribuirse estos cambios a las actividades del proyecto (plausibilidad)?
- ¿Puede decirse que la cadena de efectos real es consistente con aquélla establecida durante la etapa de planificación? De no ser así, ¿Qué diferencias se detectan?

Eficacia: La medida en que un proyecto logra sus objetivos. En otras palabras, se trata de una comparación entre los efectos directos previstos y los efectivamente observados (véase ‘Efecto directo e impacto’ en el recuadro anterior). Resultan de utilidad las siguientes preguntas:

- ¿Hasta qué punto se han logrado los objetivos previstos o se estima probable que se logren?
- ¿Cuáles fueron los principales factores que influyeron en el logro o no logro de los objetivos?
- ¿Puede decirse que los objetivos iniciales eran realistas?

Eficiencia: La eficiencia mide los productos cualitativos y cuantitativos en relación con los insumos. Es un término económico, según el cual el proyecto debería usar los recursos menos costosos a su alcance para lograr los efectos directos e impactos deseados.

Existe un consenso general sobre la dificultad que representa establecer tales comparaciones. Cabría recurrir a las siguientes preguntas:

- ¿Puede decirse que los efectos se lograron a un costo razonable?
- ¿Fue implementado el proyecto de una manera económicamente justificable bajo las circunstancias dadas? ¿Existen criterios de referencia (“*benchmarks*”) que puedan respaldar las respuestas?
- ¿Se lograron los objetivos dentro del tiempo fijado?
- ¿Se aplican sistemas eficaces de gestión y administración y se hace uso de un sistema adecuado de Planificación, Monitoreo y Evaluación?

Sostenibilidad: La sostenibilidad se ocupa de medir si es probable que los beneficios de un proyecto perduren después de finalizado el financiamiento. Los beneficios deben ser sostenibles desde un punto de vista ambiental, económico, técnico y social. Las siguientes preguntas pueden servir de ayuda:

- ¿En qué medida es probable que subsistan los beneficios del proyecto una vez finalizado

el apoyo financiero de los donantes?

- ¿Cuáles fueron los principales factores que influyeron sobre el logro o no logro de la sostenibilidad del (programa o) proyecto?

Si resultase pertinente dentro del contexto y del proyecto, recomendamos que la evaluación incluya asimismo ciertas preguntas sobre temas transversales, por ejemplo en relación con el género, los derechos humanos, la participación de partes interesadas, la construcción de la paz y la resolución de conflictos civiles, el buen gobierno, la participación de la sociedad civil, el VIH/SIDA, la salud y el medio ambiente.

4. Metodología

Es importante tomar en cuenta que un proyecto no afecta sólo a un grupo destinatario homogéneo, sino a diversos grupos con diferentes intereses y perspectivas. En términos generales se adopta un conjunto de métodos variados y adaptados a las circunstancias (para lo cual se aplica usualmente un enfoque sensible al género). Tales métodos se centran en aspectos cuantitativos y cualitativos durante las distintas fases de la evaluación:

- Antes de la visita de campo: revisión de los documentos, preparación de pautas para las entrevistas, encuestas.
- Durante la visita de campo: taller de inicio, revisión de documentos, observación participante, encuestas, entrevistas exhaustivas, entrevistas semi-estructuradas, discusiones en grupos de enfoque (“*focus groups*”), análisis contextual, entrevistas a informantes clave, taller de cierre o “*debriefing*” (centrado en los resultados preliminares de la evaluación).

5. Organización de la misión

Esta sección incluye datos detallados sobre lo siguiente:

- Los conocimientos y experiencias que deberán aportar los integrantes del equipo evaluador, composición del mismo y roles en la misión.
- El cronograma de la evaluación: duración de las actividades preparatorias, fechas de la misión, fecha límite para la presentación del informe (preliminar), fecha para la reunión de presentación de resultados (“*debriefing*”), etc.

6. Informe

Esta sección describe la estructura propuesta para el informe. Sobre la base de experiencias anteriores, la siguiente estructura ha demostrado ser adecuada para tal propósito:

- La primera parte debería describir el proyecto y el contexto del mismo, como base para las secciones analíticas y evaluativas a seguir. Se recomienda considerar los siguientes aspectos:
 - o ¿Cómo es la situación general/ condiciones marco en el contexto del proyecto?
 - o ¿Cuáles son los objetivos de desarrollo y cuáles los objetivos del proyecto?
 - o ¿Cuál es la estrategia o enfoque del proyecto?
 - o ¿Cuáles son las actividades del proyecto? ¿Hay diferencia entre las actividades planificadas y las realmente realizadas? ¿Se llevaron a cabo actividades de cabildeo (*lobbying*) y de trabajo en redes?
 - o ¿Quiénes son los grupos destinatarios? ¿A cuántos de ellos se ha podido alcanzar con las actividades?
 - o ¿Cómo es la estructura organizativa y cómo funciona la administración del proyecto?
 - o ¿Cómo es la cooperación con MISEREOR?

- La siguiente sección se centra en las constataciones relacionadas con las preguntas listadas anteriormente bajo “Temas clave”. Ésta es la sección principal en la cual se presentarán los datos y el análisis.
- Las conclusiones se desprenden lógicamente de las constataciones, pero se distinguen claramente de ellas. Las conclusiones deberían responder a las principales preguntas de la evaluación.
- Las recomendaciones se desprenden lógicamente de las conclusiones. Deberían orientarse a los actores (¿quién debería encargarse de qué?) y priorizar las acciones (¿qué es más importante? ¿qué podría mejorarse?).

El informe documenta las actividades y los resultados de la evaluación, y sirve como referencia para las actividades posteriores. Por lo tanto debe tener una estructura clara y comprender todos los aspectos. Los Términos de Referencia deberían dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Quién redactará el informe? ¿Quién asumirá la responsabilidad general?
- ¿Qué extensión deberá tener el informe?
- ¿Qué debería incluirse en el informe (por ejemplo, un resumen ejecutivo)?
- ¿Cuáles son los requerimientos en lo que respecta al formato del informe?

Sugerencias para la elaboración del contrato con el consultor/la consultora

1. Elaboración de los Términos de Referencia (TdR)

Los términos de referencia constituyen la base de la evaluación y el contexto más importante en el momento de seleccionar al consultor o consultora que realizará la evaluación. Es necesario especificar claramente qué calificación debe tener el consultor/a para poder alcanzar los objetivos fijados en los términos de referencia y trabajar en los temas específicos.

Por esta razón les pedimos iniciar el trabajo con la elaboración de dichos términos (a modo de apoyo enviamos anexa una estructura modelo: “Estructura recomendada para los términos de referencia de evaluaciones”).

2. Contrato con un consultor/con una consultora

Antes de la firma del contrato le pedimos considerar algunos aspectos:

- Examine por favor si el consultor/a satisface los requisitos que se desprenden de los términos de referencia,
- Constate a cuánto asciende el honorario diario habitual en el país (como base de negociación). Tenga por favor en cuenta que el monto de base para un consultor/a independiente sea mayor que el monto para un consultor con empleo fijo, dado que este último sólo asume ocasionalmente estas tareas y cuenta con ingresos seguros.
- Calcule sobre la base de los términos de referencia los días que con criterios realistas necesita el consultor/a para la preparación, estadía en el lugar del proyecto (visita de campo) y elaboración del informe.

Por favor cuide que antes de la estadía en el lugar de destino el consultor tenga posibilidades y tiempo suficiente para afianzarse con las informaciones básicas del proyecto.

En el contrato con el consultor - completado por los términos de referencia - se fijará qué servicios debe prestar este último y qué honorarios y costos son asumidos por ustedes.

Asimismo le pedimos incluir en el Contrato los siguientes puntos:

- total de días previstos para el trabajo del consultor/a;
- monto de los honorarios (ya sea monto por día o monto global);
- otros gastos inherentes al trabajo del consultor que deban ser restituidos (comida y alojamiento durante visitas al proyecto, viaje de ida y vuelta al proyecto, viajes y transporte durante la estadía en el lugar del proyecto - en tanto estos costos no sean asumidos por ustedes - y dado el caso otros gastos materiales);
- fecha de entrega del Informe escrito;
- confirmación de que el consultor está informado de que debe contratar por cuenta propia un seguro de enfermedad y de vida, válido para el tiempo del contrato. La responsabilidad al respecto recae en el consultor/a, quien también asumirá los respectivos gastos;
- cláusula para el caso de que el consultor no cumpla con los servicios estipulados, los cumpla sólo en parte o sin la calidad acordada.

A modo de ayuda anexamos un “Modelo de Contrato para consultores”.

Modelo de Contrato para consultores

Entre

La organización contraparte (con dirección)

Y [REDACTED]
[REDACTED]

- Mandante -

- Mandatario -

se acuerda lo siguiente:

I. Objeto del contrato

El Mandante encarga al Mandatario la realización de una evaluación: _____
(para más informaciones véanse los Términos de referencia, Anexo I)

II. Realización del mandato

- (1) El Mandatario inicia el mandato acordado en el momento en que comienza con la preparación del encargo. Están previstos _____ días para la preparación del trabajo y _____ días para el trabajo posterior (inclusive conversación final de información/ análisis de los resultados). Acuerdos respecto a la fecha de la estadía de campo de _____ días serán convenidos entre Mandante y Mandatario. Asimismo y una vez entregado el informe, el Mandante estipulará cuándo se ha de realizar la conversación final con el Mandatario, para analizar los resultados obtenidos.
- (2) Antes de la estadía de campo y con la necesaria anticipación el Mandante pondrá a disposición del Mandatario todas las informaciones necesarias para el ejercicio de su trabajo.
- (3) El Mandatario elaborará un informe (ver detalles más precisos en el Anexo I). El informe será redactado en [REDACTED].
El Mandante recibirá el informe hasta el [REDACTED] y eventualmente una versión revisada, para su aprobación final.

III. Plazo de vigencia del contrato

- (1) La relación contractual termina con la aprobación del informe previsto en el Punto II.3 por parte del Mandante.

IV. Honorarios y reintegro de los gastos

- (1) Honorario: Durante la preparación, la estadía en el lugar del proyecto y la redacción del Informe final el Mandante pagará al Mandatario:
un honorario diario de [REDACTED] _____ (en palabras: _____ [REDACTED] o un honorario global ¹ de [REDACTED] _____ (en palabras: _____ [REDACTED]) correspondiente a la rendición de cuentas.

¹ Un honorario global puede eventualmente incluir viáticos diurnos y nocturnos. En tal caso esto debe ser mencionado explícitamente.

- (2) Durante la estadía en el lugar del proyecto el Mandante pagará viáticos por un monto de _____ (por día) y _____ (por noche). En caso de pernoctaciones y comida gratuitas no serán pagados los correspondientes viáticos diurnos o nocturnos.
- (3) Asimismo y ante la presentación de comprobantes, se restituirán todos los gastos de viajes y transporte por un monto de hasta _____. Otros gastos necesarios (visados, vacunaciones, gastos de comunicación, material, fotocopias etc.) serán igualmente reembolsados, previa presentación de comprobantes hasta un monto de _____ (con exclusión de los gastos de seguros del Mandatario). En casos excepcionales puede hacerse una restitución global de los gastos adicionales.
- (4) A pedido expreso el Mandante pagará un adelanto de hasta _____ para gastos de viajes y honorarios. El resto se abonará una vez terminado el trabajo, de acuerdo a la rendición de cuentas.
- (5) La rendición final de cuentas se hará una vez concluido el trabajo.
- (6) Pago de impuestos y prestaciones relacionados a este contrato corren por cuenta del Mandatario.

V. Seguro

- (1) El Mandatario asegura que no existen contraindicaciones de salud para su estadía de campo.
- (2) El Mandatario contratará por su propia cuenta un seguro, que cubra especialmente riesgos de vida y de salud.
- (3) El Mandante no se hace responsable de eventuales daños y perjuicios del Mandatario, debidos a la no consideración de las reglas anteriormente mencionadas.**

VI. Divulgación de informaciones

- (1) El Mandatario se compromete a guardar discreción respecto a todos los hechos llegados a su conocimiento a través del trabajo realizado y a no difundir informaciones sobre el mismo sin aprobación previa del Mandante.

VII. Disposiciones finales

- (1) Cambios y suplementos a este contrato deben hacerse por escrito para tener validez.
- (2) El cese de la vigencia o la nulidad de algunas disposiciones de este contrato no afecta la validez jurídica de las disposiciones restantes.

.....

Lugar y fecha (Mandante)

.....

Lugar y fecha (Mandatario)

.....

(por orden del Mandante)

.....

Mandatario

Anexo I: Términos de Referencia