

La evaluación
en el trabajo de
cooperación al desarrollo de
MISEREOR y sus contrapartes

Documento de información

Autor Sección de Evaluación y gestión de calidad (EQM)
MISEREOR

Lugar de publicación: Aachen
Fecha Diciembre 2010

Copyright / Derechos de autor:

El presente Documento de información es un documento interno. Todo uso y difusión del mismo requiere de previa autorización.

ÍNDICE

Introducción ¿Para qué un nuevo concepto de evaluación?	4
Capítulo 1: Para qué sirven las evaluaciones dentro de MISEREOR?.....	5
1.1 La evaluación como instrumento de aprendizaje: foco en el mejoramiento de la calidad ...	6
1.2 La evaluación como un instrumento dentro del sistema de control de éxitos y rendición de cuentas	6
1.3 Los fines de una evaluación en particular	7
Capítulo 2: Actores del área de evaluación involucrados en el trabajo de cooperación internacional de MISEREOR y aseguramiento de la calidad por parte de la Sección de Evaluación y gestión de calidad (EQM)	8
2.1 Metodología en el trabajo de cooperación internacional de MISEREOR.....	8
2.2 Actores del área de evaluación involucrados en el trabajo de cooperación internacional de MISEREOR	9
2.3 La función de aseguramiento de la calidad por parte de EQM	10
Capítulo 3: El sistema de evaluación en el trabajo de cooperación internacional de MISEREOR. 12	12
El sistema de evaluación del trabajo de cooperación internacional.....	12
3.1 Evaluaciones de proyectos individuales	13
3.1.1 Evaluaciones individuales según las necesidades: Evaluaciones conjuntas de las organizaciones contrapartes y MISEREOR.....	13
3.1.2. Evaluaciones individuales siguiendo criterios fijos - en especial evaluaciones encargadas a nivel local.....	15
3.1.3 Evaluaciones conjuntas de varios financiadores	16
3.2 Evaluaciones generales	16
3.2.1 Evaluaciones generales según las necesidades.....	16
3.2.2 Evaluaciones de instrumentos.....	16
3.2.3 Evaluaciones sectoriales	17
3.3 Evaluaciones por parte del BMZ	17
Capítulo 4: Aprendizaje a partir de evaluaciones	18
4.1 Aprendizaje en la organización contraparte	18
4.2 Aprendizaje en MISEREOR	18
4.3 Aprendizaje para externos	19
Índice de abreviaturas y explicación	20
Anexo 1:.....	21
Anexo 2.....	23

Introducción ¿Para qué un nuevo concepto de evaluación?

Una mirada retrospectiva muestra que MISEREOR cuenta con una amplia experiencia en evaluaciones, así como con una larga tradición en la reflexión sobre el tema. Ya en 1968 MISEREOR encargó sus primeras evaluaciones a través de un "grupo de evaluación" independiente. El libro "La Evaluación en la cooperación de las Iglesias para el desarrollo" definía, a comienzos de los años 90, la posición de las organizaciones eclesiales de desarrollo MISEREOR, Brot für die Welt y Evangelische Zentralstelle für Entwicklungshilfe (EZE) respecto a las evaluaciones. El documento de información "Evaluierungs- und Beratungskonzept von MISEREOR" (Concepto de evaluación y asesoría de MISEREOR, disponible sólo en inglés y alemán) explicitaba en el 2006 la praxis de MISEREOR en el manejo de evaluaciones (y asesorías).

En esta larga historia de dedicación al tema han prevalecido algunos principios fundamentales, que siguen caracterizando la gestión de evaluaciones.

- MISEREOR trabaja con organizaciones independientes del Sur y las considera contrapartes en pie de igualdad. MISEREOR considera seriamente los intereses de sus contrapartes y se esfuerza por configurar una cooperación solidaria, que las apoye en su propio desarrollo. Esto constituye un importante aporte al fortalecimiento de la sociedad civil en el Sur.
- En el foco del trabajo de MISEREOR están los pobres, en toda su dimensión humana. MISEREOR desea promover procesos de autodesarrollo complejos y a largo plazo, tanto en las personas como en las comunidades. Una estrategia a corto plazo para la promoción y aprobación de proyectos es técnica y administrativamente necesaria y con miras al logro de los objetivos, con frecuencia útil. Pero cuando ella obstaculiza el despliegue de procesos más complejos, los responsables deben buscar soluciones intermedias. Las evaluaciones deben prestar atención a tales procesos y no ocuparse sólo de la documentación superficial de un proyecto.
- MISEREOR se esfuerza por emplear los limitados recursos puestos a su disposición por los donadores, el Estado y la Iglesia con la mayor eficacia posible. Los recursos destinados a evaluaciones compiten con los recursos para proyectos, por lo cual deben ser empleados sólo en la medida en que contribuyan a una mayor eficacia en la ejecución del proyecto.

En los últimos años el debate respecto a las evaluaciones ha adquirido una nueva dinámica, tanto a nivel internacional, en el trabajo alemán de cooperación al desarrollo, como también dentro de MISEREOR. Los siguientes factores han jugado un papel al respecto:

- Los objetivos de desarrollo del milenio fijados para el 2015 han orientado consecuentemente la mirada a los efectos del trabajo internacional de cooperación al desarrollo.
- La Declaración de París respecto a la eficacia del trabajo de desarrollo ha iniciado una praxis, en la cual el examen y la comprobación de los cambios intencionados

juegan un rol muy importante. Esta praxis se ha extendido a todo el trabajo de cooperación al desarrollo.

- Cambios en el presupuesto federal han llevado a introducir en la legislación alemana sobre donaciones la exigencia de controlar los éxitos obtenidos. Esto tiene efectos directos en quienes reciben recursos del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ), entre los cuales se encuentra MISEREOR.
- El informe "Evaluation in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit"¹ (Evaluación en el trabajo alemán de cooperación al desarrollo, disponible en inglés y alemán) ha definido claros estándares de calidad para evaluaciones en el trabajo de desarrollo.

¿Qué significa esto para MISEREOR?:

Impulsada por su **larga dedicación teórica al tema de los efectos** ², MISEREOR comenzó ya en el 2005 a orientar sus procedimientos más intensivamente a los efectos, con el propósito de conocer de forma más sistemática, qué cambios en la vida de los pobres se deben a los proyectos promovidos por MISEREOR. A esto se sumó la expectativa del BMZ, de introducir más consecuentemente las evaluaciones como instrumento de control de los éxitos. Ambos procesos llevaron a que MISEREOR continuara desarrollando procedimientos de evaluación.

En el presente documento se presenta el desarrollo producido

- para contar dentro de MISEREOR con un concepto común sobre el rol de las evaluaciones como instrumento de acompañamiento y control de los éxitos del proyecto y comunicárselo a nuestras organizaciones contrapartes;
- para poder transmitir a los consultores y consultoras que realizan las evaluaciones qué es lo que esperamos de ellos;
- para mostrar abiertamente a nuestros donadores y donadoras individuales y a nuestros financiadores institucionales -especialmente al BMZ- dos aspectos importantes: cómo aprovechamos las evaluaciones para asegurar un empleo efectivo de los recursos y cómo mantenemos en adecuado equilibrio los costos y el aprovechamiento de este instrumento;
- para -sobre esta base- mantener un diálogo sobre el rol de las evaluaciones en el trabajo (eclesial) de desarrollo, tanto con la opinión pública interesada como con otras organizaciones de cooperación al desarrollo.

Capítulo 1: Para qué sirven las evaluaciones dentro de MISEREOR?

Por evaluación MISEREOR entiende una valoración amplia, sistemática e intersubjetivamente comprobable de proyectos de desarrollo en curso o ya terminados, de instrumentos o de estrategias. Las evaluaciones examinan el concepto, la implementación y los

¹ Axel Borrmann, Reinhard Stockmann, Evaluation in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, Waxmann, Münster, 2009

² Ver p.ej. Hermann Dolzer, Martin Dütting, Doris Galinski, Lutz R. Meyer, Peter Rottländer, Wirkungen und Nebenwirkungen, MISEREOR Medienproduktion und Vertriebsgesellschaft, Aachen, 1998

efectos de medidas realizadas, valoran las mismas en cuanto a pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad y brindan recomendaciones concretas.

1.1 La evaluación como instrumento de aprendizaje: foco en el mejoramiento de la calidad

En MISEREOR las evaluaciones se emplean desde hace mucho tiempo con fines de aprendizaje y para desarrollar la calidad de nuestro trabajo de cooperación internacional. Ellas sirven para descubrir potenciales de mejoramiento en la realización de los diferentes proyectos, en la orientación estratégica del trabajo y en la concreta cooperación entre MISEREOR y sus organizaciones contrapartes. También en el futuro estos roles continuarán siendo prioritarios dentro de MISEREOR.

Sobre todo para un aprovechamiento económico de los recursos es esencial que este instrumento (que en promedio es tan caro como uno de los muchos y efectivos "pequeños proyectos" de MISEREOR) contribuya en sí mismo a efectos positivos y no sólo los examine y documente. Es por eso que en el futuro MISEREOR seguirá configurando su trabajo de evaluación de forma que los diferentes participantes (organizaciones contrapartes³, grupos destinatarios y MISEREOR misma) lo aprovechen y aprendan lo más posible.

Otras expectativas, por ejemplo una buena comparabilidad entre resultados de evaluaciones, una amplia cooperación entre financiadores o el logro de la mayor transparencia posible son seriamente consideradas, pero sólo se procura satisfacerlas si no se contraponen al objetivo principal de contribuir al desarrollo de la calidad.

Según la experiencia de MISEREOR, si se desea asegurar que una evaluación posibilite procesos de aprendizaje, lo mejor es integrar activamente en ella a todos los participantes del proyecto. De esta forma ellos tienen la posibilidad de acompañar por sí mismos el proceso y reconocer qué debería ser cambiado y cómo. Se produce por tanto un aprendizaje efectivo. Esto significa que una evaluación no solamente evalúa esfuerzos de desarrollo sino que ella misma brinda un aporte al desarrollo.

1.2 La evaluación como un instrumento dentro del sistema de control de éxitos y rendición de cuentas

Por cierto y con debida razón, las expectativas respecto a la rendición de cuentas en el trabajo de cooperación al desarrollo también han aumentado. En los últimos años MISEREOR ha desarrollado su sistema de evaluación de tal forma, que –junto a muchos otros instrumentos- sirve más intensamente para el control de los éxitos y la rendición de cuentas. A continuación algunos elementos al respecto:

³ Con el término "organizaciones contrapartes" se hace referencia -en este documento- a las organizaciones jurídicamente independientes del Sur que planifican y ejecutan proyectos por sí mismas y reciben para ello un apoyo financiero de Misereor.

- Existen criterios claros sobre cuándo es necesario evaluar proyectos (ver capítulo 3). Las evaluaciones pueden ser encargadas por las organizaciones contrapartes o directamente por MISEREOR, pero en cualquiera de los casos son ejecutadas por consultores externos.
- Las evaluaciones encargadas por las organizaciones contrapartes se registran en el sistema de evaluación de MISEREOR. Un Documento de información destinado a las organizaciones contrapartes define los estándares mínimos para la realización de evaluaciones. En espacios regulares está previsto un control de la calidad de las mismas.
- Desde hace algunos años está establecido que las evaluaciones pregunten siempre por los efectos del trabajo de proyectos.
- Evaluaciones sectoriales periódicas examinan las estrategias y efectos de un sector completo. En dichas evaluaciones los proyectos son elegidos al azar y eventualmente se evalúan a posteriori (evaluación ex post).
- Desde el año 2005 en el Informe anual de evaluación de MISEREOR se publican resultados de evaluaciones.

1.3 Los fines de una evaluación en particular

MISEREOR no realiza proyectos en el Sur por sí misma, sino que apoya iniciativas de organizaciones contrapartes independientes, en su mayoría locales, en el marco de proyectos por lo general de 3 años. Existen algunos proyectos propios de MISEREOR en forma de acompañamiento y fortalecimiento de contrapartes, por ejemplo a través de las Oficinas de diálogo y enlace ubicadas en algunos países del Sur o mediante el programa de asesores temporales, quienes en caso de necesidad asesoran a las organizaciones contrapartes sobre diferentes temas. También en el trabajo de MISEREOR dentro de Alemania hay proyectos propios.

Por todo esto es necesario diferenciar entre diferentes niveles de evaluación y diferentes actores. A continuación se presentan brevemente las variadas formas de evaluación existentes y se las clasifica de acuerdo a los cuatro objetivos de evaluación mencionados por Stockmann (control, rendición de cuentas, gestión y aprendizaje)⁴. Por cierto ninguna evaluación persigue normalmente un solo objetivo, sino que todos ellos juegan un rol, con diferente peso.

- a) Las organizaciones contrapartes encomiendan a consultores externos la evaluación de los proyectos que ellas realizan y que MISEREOR apoya.

Estas evaluaciones externas encargadas a nivel local han existido siempre. No obstante, hasta ahora no eran consideradas parte del sistema de evaluación de MISEREOR. Desde comienzos del 2010 ellas son encargadas sistemáticamente por las organizaciones contrapartes, se registran y documentan en MISEREOR y se analizan en espacios de tiempo regulares. Para MISEREOR estas evaluaciones son sobre todo útiles con fines de control

⁴ Stockmann, Reinhard (Editor) (2007: 37): Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung, (Manual de evaluación. Una guía práctica) Waxmann, Münster

y rendición de cuentas. En las organizaciones contrapartes deben favorecer en la mayor medida posible procesos de aprendizaje y una mejor gestión del proyecto.

- b) MISEREOR encomienda a consultores externos la evaluación de proyectos (individuales o transversales) de organizaciones independientes que son apoyados por MISEREOR.

Estas evaluaciones son parte del acompañamiento del proyecto por parte de MISEREOR. Se realizan de acuerdo a las necesidades, cuando es necesario crear una base de información detallada e independiente para el posterior acompañamiento del proyecto o cuando las estrategias de MISEREOR deben ser examinadas y perfeccionadas. Por lo general el objetivo es también incentivar a las organizaciones contrapartes en cuanto al desarrollo de la calidad. En las evaluaciones individuales lo más importante es la gestión del proyecto y el aprendizaje dentro de la organización contraparte, mientras que en las evaluaciones transversales se apunta al proceso de aprendizaje dentro de MISEREOR o a la justificación, por ejemplo, de un determinado enfoque de promoción.

- c) MISEREOR encarga a consultores externos la evaluación de las propias actividades, ya sea de las oficinas de diálogo y enlace en el Sur o de programas y procedimientos dentro de MISEREOR misma.

Todas estas evaluaciones constituyen un instrumento para el manejo de los proyectos, para el desarrollo de la propia calidad y para la rendición de cuentas.

Capítulo 2: Actores del área de evaluación involucrados en el trabajo de cooperación internacional de MISEREOR y aseguramiento de la calidad por parte de la Sección de Evaluación y gestión de calidad (EQM)

2.1 Metodología en el trabajo de cooperación internacional de MISEREOR

En el marco de su trabajo de cooperación internacional MISEREOR apoya a organizaciones contrapartes independientes y por lo general locales, tanto técnica como financieramente ⁵. Las medidas promocionadas son acompañadas regularmente por MISEREOR por medio de comunicación escrita o telefónica, a través del control de informes descriptivos y financieros y mediante visitas a proyectos. Asimismo, en caso necesario, a través de instrumentos de acompañamiento intensivo, como asesorías y evaluaciones.

El acompañamiento de las contrapartes y de los proyectos está a cargo de los tres departamentos continentales, Asia, África y América Latina, en donde se hacen cargo del mismo colegas responsables de una región o de áreas técnicas especiales, así como encargados del acompañamiento administrativo-financiero.

La Sección de Evaluación y gestión de calidad (EQM) establece los estándares para la tarea evaluativa de MISEREOR y asegura que se cumplan, contrata a consultores inde-

⁵ Actualmente hay alrededor de 3.900 proyectos en curso en 97 países (Status marzo 2010)

pendientes para realizar las evaluaciones y asesorías y apoya el trabajo de cooperación internacional de MISEREOR orientándolo consecuentemente a los efectos.

2.2 Actores del área de evaluación involucrados en el trabajo de cooperación internacional de MISEREOR

Los Departamentos continentales de MISEREOR: los Departamentos continentales (Asia, África y América Latina) tienen contacto directo con las organizaciones contrapartes del Sur. Ellos instan a las mismas a que realicen evaluaciones propias o incentivan a efectuar evaluaciones conjuntas y ponen a EQM en conocimiento de las respectivas necesidades de evaluación.

Dentro del proceso de evaluación los departamentos continentales aseguran el diálogo con las organizaciones contrapartes del Sur y efectúan los pasos necesarios para poner en práctica las recomendaciones emitidas al final de la evaluación. El aprendizaje propio logrado a través de las evaluaciones realizadas tiene un elevado valor.

Las organizaciones contrapartes del Sur: los proyectos apoyados por MISEREOR son realizados por organizaciones contrapartes independientes, responsables de los proyectos. Puede tratarse de representantes legales de la Iglesia Católica local (diócesis, órdenes, conferencias episcopales etc.) o de organizaciones no gubernamentales. Como ejecutoras del proyecto, en parte las entidades contrapartes son en sí mismas objeto de la evaluación. Al mismo tiempo, con frecuencia son ellas las que encargan las evaluaciones.

Los beneficiarios: las organizaciones contrapartes cooperan con los grupos destinatarios o beneficiarios del proyecto. Estos son los pobres mismos -es decir aquellos que en última instancia se beneficiarán con el proyecto-, o los intermediarios, que, por ejemplo, asumen determinados enfoques o adquieren capacidades que favorecen indirectamente a los pobres. Los grupos destinatarios directos son participantes importantes de las evaluaciones, dado que disponen de amplios conocimientos sobre los efectos del trabajo de proyecto y sus apreciaciones son decisivas para el éxito del mismo.

Es decir que participación tiene por tanto dos connotaciones: puede significar que la *organización contraparte* está involucrada de manera especial o que los *grupos destinatarios* están fuertemente integrados. MISEREOR desea ambas formas de participación. En el primer caso MISEREOR confía en que la organización contraparte obtenga una idea más clara de las necesidades y posibilidades para mejorar el proyecto, así como la motivación para implementarlo. En el segundo caso -en una situación ideal- la evaluación misma puede convertirse en una medida de concientización: los pobres reflexionan qué se debería cambiar y qué ha cambiado y quién debe contribuir a ello y con qué, para que el cambio deseado se produzca. Por cierto, la experiencia muestra que una elevada participación de los grupos destinatarios en una evaluación sólo es posible si en el proyecto

mismo se trabaja de forma muy participativa. De lo contrario el rol de los grupos destinatarios se reduce al de informadores.⁶

Los consultores externos: MISEREOR incorpora en su sistema de evaluación sólo aquellas evaluaciones en las que han participado consultores externos. En la mayoría de los casos estos consultores reciben un mandato de evaluación independiente. En algunos casos se trata de una autoevaluación acompañada, en la cual la organización contraparte asume el papel principal en la recolección y análisis de los datos (ver también último párrafo del Punto 3.1.1)⁷

De momento MISEREOR cuenta con casi 800 consultores y consultorías en su banco de datos, de los cuales más de 200 tienen domicilio fuera de Europa (status marzo de 2010). Dentro del banco de datos están clasificados de acuerdo a su capacitación, a experiencias regionales y sectoriales y a sus conocimientos de idiomas y de metodología, de forma que para cada evaluación se puede conseguir el consultor o consultora adecuados. Anualmente se incorporan hasta 50 consultores más.

La Sección de Evaluación y gestión de calidad (EQM) de MISEREOR: la Sección EQM es parte de la División de Cooperación Internacional de MISEREOR y está subordinada directamente a la Gerencia. Ella dispone de un fondo propio destinado a la financiación de consultores para evaluaciones, asesorías, estudios etc.

En la Sección de EQM

- se desarrollan políticas de acción para las evaluaciones y documentos de información;
- se elaboran las planificaciones de evaluaciones anuales;
- se contrata a consultores y consultoras externos;
- se manejan y coordinan procesos de evaluación;
- se acompañan evaluaciones individuales y se conciben e implementan evaluaciones transversales;
- se documentan evaluaciones para uso interno y para la opinión pública y
- en caso de necesidad se organizan procesos de aprendizaje relacionados a los resultados de las evaluaciones.

2.3 La función de aseguramiento de la calidad por parte de EQM

EQM no sólo presta apoyo organizativo a los demás participantes sino que -en especial- asegura la calidad del sistema de evaluación. Esto se explicita brevemente a continuación, sobre la base de los criterios de calidad del CAD (DAC por sus siglas en inglés)⁸ y de la DeGEval⁹

⁶ Respecto a estándares mínimos de participación, así como de exactitud e credibilidad ver también el Anexo 1.

⁷ Autoevaluaciones puras son un instrumento estimado y apoyado por MISEREOR para el aprendizaje y la gestión de proyectos. Pero como respecto a rendición de cuentas y al control sólo tienen una utilidad limitada, se las utiliza en el acompañamiento general del proyecto pero no se integran en el sistema de evaluación de MISEREOR.

⁸ Development Assistance Committee (Comité de cooperación al desarrollo de la OCDE)

⁹ Gesellschaft für Evaluation e. V. (Sociedad de evaluación)

Los principios de evaluación del CAD son imparcialidad, independencia, credibilidad, utilidad y participación (de donadores y receptores). Los estándares de la DeGEval se estructuran según los criterios: utilidad, factibilidad, equidad (Fairness) y exactitud.

Imparcialidad e independencia:

- La Sección de evaluación y gestión de calidad (EQM) es en sí independiente de la elaboración de proyectos de MISEREOR. Ella está subordinada directamente a la gerencia y dispone de un presupuesto propio para la realización de evaluaciones independientes.
- EQM garantiza que para las evaluaciones se contraten consultores independientes. Para ello es de utilidad un banco de datos sobre consultores, mantenido por EQM. Personas que ya han trabajado en un proyecto como asesores, no se contratan -por principio- para evaluaciones del mismo proyecto. A fin de evitar dependencias, ningún consultor externo es contratado por MISEREOR por más de 100 días al año. En el caso de evaluaciones encargadas por las organizaciones contrapartes, un Documento de información de la Sección de EQM define cómo asegurar la independencia de los consultores.
- EQM coordina el proceso total de evaluación y con las conversaciones de preparación y de cierre de la evaluación asegura, por ejemplo, que no se ejerza influencia en cuanto a contenidos en los resultados de la evaluación.

Credibilidad y exactitud:

- EQM garantiza que sean contratados consultores que dispongan de conocimientos técnicos y metodológicos adecuados, conocimientos del país y del idioma, así como competencia personal.
- EQM asegura que los criterios de evaluación CAD: pertinencia, eficacia, eficiencia, efecto y sostenibilidad sean considerados en los términos de referencia.
- EQM aclara el procedimiento metodológico con los consultores y examina la calidad del informe de evaluación. Un Documento de información especifica los estándares mínimos en cuanto a metodología e informes.¹⁰
- EQM asegura la transparencia de los procesos de evaluación a través de una documentación sistemática, así como de la publicación de su concepto de evaluación y del informe anual de evaluación.

Utilidad y factibilidad:

- EQM garantiza que para cada evaluación se formulen términos de referencia individuales, que consideren suficientemente los intereses de los participantes, especialmente de MISEREOR como donador y de las organizaciones contrapartes como ejecutores del proyecto.
- En cada caso particular EQM especifica la metodología y la extensión temporal de una evaluación, por un lado para asegurar que se trabaje adecuadamente con los

¹⁰ Ver Anexo 1

temas definidos en los términos de referencia, por el otro para que los gastos de la evaluación estén en adecuada relación con el trabajo a evaluar.

- Los informes de evaluación se elaboran siempre en el idioma de correspondencia con la contraparte, de forma que la organización contraparte del proyecto evaluado pueda aprovechar el mismo sin restricciones. EQM garantiza que los informes de evaluación se presenten relativamente rápido y sean accesibles a todos los participantes.
- EQM asegura que la organización contraparte esté involucrada suficientemente en la evaluación, de forma que pueda entender y aprovechar los resultados de la misma. Para ello sirven los talleres inicial y final con la organización contraparte, al comienzo y al término de la fase de campo de la evaluación.
- Por lo general las evaluaciones se efectúan durante la realización del proyecto, de modo que las recomendaciones pueden aprovecharse directamente para mejorar el trabajo.

Participación y equidad (Fairness):

- EQM garantiza que las organizaciones contrapartes cooperen en la elaboración de los términos de referencia, que los consultores seleccionen un procedimiento lo suficientemente participativo y que el informe de evaluación corresponda con el mandato de equidad, es decir que se presenten las fortalezas y debilidades en forma equilibrada y se consideren las diferentes perspectivas.
- EQM garantiza que los derechos de las personas sean protegidos y si la organización contraparte lo desea, que se traten confidencialmente los resultados de la evaluación.
- A través de un formulario EQM posibilita a las organizaciones contrapartes expresar sus propios comentarios al finalizar la evaluación.

Capítulo 3: El sistema de evaluación en el trabajo de cooperación internacional de MISEREOR

El sistema de evaluación del área de cooperación internacional de MISEREOR abarca todas las evaluaciones consideradas o requeridas en el área de cooperación internacional para el mejoramiento de la calidad y la rendición de cuentas. Otras evaluaciones relacionadas a las otras Divisiones de nuestra institución, concretamente “Administración y Finanzas” y “Acción a nivel nacional” no están incluidas en el presente documento, dado que ellas no son responsabilidad de EQM y en parte se ajustan a otros procedimientos (p.e. de revisión interna y gestión de calidad o de control de la eficacia del trabajo de relaciones públicas y de la publicidad para lograr donaciones). En casos particulares EQM apoya a dichas Divisiones en la evaluación de actividades o de proyectos dentro de Alemania.

El sistema de evaluación del trabajo de cooperación internacional

	Evaluaciones individuales	Evaluaciones generales
--	---------------------------	------------------------

Encargadas por MISEREOR / por la Sección EQM	Evaluaciones de proyectos individuales encargadas por EQM (inclusive autoevaluaciones acompañadas) Evaluaciones agregadas ¹¹	Evaluaciones transversales Evaluaciones de instrumentos Evaluaciones sectoriales
Encargadas por otros	Evaluaciones encargadas a nivel local (inclusive autoevaluaciones acompañadas) Evaluaciones de proyectos cofinanciados encargados por otros financiadores	Evaluaciones de instrumentos encargadas por el BMZ Integración de proyectos de MISEREOR en evaluaciones temáticas o regionales del BMZ

Dentro de este sistema de evaluación anualmente se evalúa por lo menos un 10% de los proyectos financiados con recursos públicos o proyectos de más de € 100.000,-- financiados con donaciones.

3.1 Evaluaciones de proyectos individuales

3.1.1 Evaluaciones individuales según las necesidades: Evaluaciones conjuntas de las organizaciones contrapartes y MISEREOR

Durante el acompañamiento de proyectos repetidamente se dan momentos, en los cuales se vuelve indispensable un diálogo fundamental sobre la orientación estratégica del trabajo, la efectividad de los enfoques elegidos o la calidad de la implementación. Esto es así, por ejemplo, después de un apoyo largo y continuado de un proyecto, ante cambios de las condiciones de contexto o en caso de cambios de personal. En estas situaciones una evaluación crea una base de información común y fundamentada para determinar líneas directrices en el trabajo de las contrapartes y en el correspondiente apoyo por parte de MISEREOR.

El impulso para una iniciativa tal proviene por lo general de MISEREOR, pero mientras tanto y cada vez con mayor frecuencia también de las organizaciones contrapartes, que desean una evaluación conjunta de lo logrado hasta el momento. La demanda de este tipo de evaluaciones es transmitida por los Departamentos continentales a la Sección de Evaluación y gestión de calidad (EQM).

Los términos de referencia para la evaluación se formulan individualmente y son acordados entre EQM y la organización contraparte. Con esto se pretende asegurar que el saber y los intereses de ambas partes sean lo suficientemente considerados. EQM garantiza que los criterios de evaluación CAD sean respetados y sobre todo que no se pierdan de

¹¹ MISEREOR habla de evaluaciones agregadas (en contraposición a evaluaciones transversales) cuando por cuestiones organizativas varios proyectos son evaluados por el mismo equipo de consultores, eventualmente en el mismo viaje de trabajo, sin que se toquen temas generales o comunes a todos.

vista los efectos del trabajo de proyecto realizado hasta el momento (ver Anexo 2, "Estructura recomendada para los términos de referencia de evaluaciones")

Para estas evaluaciones por lo general interviene un equipo de dos personas. EQM determina y contrata un consultor, normalmente domiciliado en Alemania o Europa, y la organización contraparte elige el segundo, por lo general proveniente del país en que se realiza el proyecto. Las dos personas trabajan en equipo y sus enfoques y especialidades técnicas deben complementarse. En lo posible una de las personas debería ser una mujer y la otra un hombre. La responsabilidad del informe recae en el consultor nombrado por MISEREOR. En estas evaluaciones sólo se espera un Informe inicial (Inception Report)¹² si se trata de una metodología especialmente exigente, p. ej. en el área de análisis de los efectos.

Una evaluación conjunta comienza por lo general con conversaciones previas en las oficinas de MISEREOR y el estudio del expediente del proyecto por parte del consultor determinado por ella. Paralelamente, en casos particulares el consultor local se ocupa del estudio del expediente in situ, en la sede de la organización contraparte. La fase de campo conjunta, por lo general de 2 o 3 semanas, comienza con un taller inicial con la organización contraparte del proyecto. Los datos recolectados resultan del estudio del expediente in situ, entrevistas semiestructuradas, entrevistas con grupos focales, visitas etc. Con frecuencia se emplean instrumentos del trabajo participativo de desarrollo. El análisis de los datos y la elaboración de recomendaciones se realizan primeramente en equipo y en el lugar. En un taller final, en el cual a veces participa personal de MISEREOR, se presentan los resultados y recomendaciones a la organización contraparte y se los examina junto con ella en cuanto a su plausibilidad. Por lo general aquí ya se efectúan las primeras reflexiones para la puesta en práctica de las recomendaciones. El informe de evaluación lo realiza el consultor contratado por MISEREOR, por lo general al término de la fase de campo. El consultor local contribuye, en común acuerdo con el europeo, con algunos capítulos. El informe de evaluación se realiza siempre en el idioma de correspondencia de la contraparte, a fin de que ésta pueda aprovecharlo para el mejoramiento cualitativo de su trabajo.

En MISEREOR se realiza una conversación de evaluación con el consultor europeo, que sirve para aclarar las preguntas pendientes, recibir oficialmente el informe y efectuar las primeras reflexiones para un seguimiento (follow up). Además del consultor, en esta reunión participan responsables regionales de los Departamentos continentales, eventualmente responsables de áreas especializadas y el responsable correspondiente de la Sección de EQM.

Por último EQM analiza y evalúa el informe y eventualmente registra las lecciones aprendidas en su sistema electrónico. Los responsables regionales de los Departamentos continentales de MISEREOR envían el informe final a la organización contraparte del proyecto e inician un diálogo con ella sobre la implementación de las recomendaciones. EQM pregunta a la contraparte si desea dar opiniones o comentarios sobre el proceso de evaluación y aclara con ella, si el informe de evaluación puede ser entregado a personas externas.

¹² Informe inicial sobre el concepto y metodología de la evaluación

La financiación de estas evaluaciones se realiza a partir del Fondo para evaluaciones y asesorías administrado por EQM.

Una evaluación conjunta puede realizarse también en forma de autoevaluación acompañada. En estos casos los consultores tienen una función de coordinación y asesoría. Ellos apoyan la metodología del proceso, aseguran una reflexión crítica y aportan una perspectiva externa. Con miras a sus potenciales para el mejoramiento de la calidad, estos procesos de autoevaluación son especialmente valiosos. Con frecuencia los puntos débiles en la ejecución del proyecto son mejor puestos al descubierto por el personal mismo que por evaluadores externos. Cuando estas autoevaluaciones incluyen un informe independiente del consultor externo, son reconocidas como parte del sistema de evaluación de MISEREOR.

3.1.2. Evaluaciones individuales siguiendo criterios fijos - en especial evaluaciones encargadas a nivel local

A fin de asegurar que la selección de los proyectos a evaluar se efectúe sistemáticamente, para proyectos financiados con recursos públicos y proyectos de más de 100.000,--€ financiados con donaciones rigen reglas especiales. Una evaluación durante el tiempo de realización del proyecto debe ser realizada si se da alguno de los siguientes criterios:

- Se ha aprobado el proyecto por un período de cinco años o más.
- Se ha aprobado una tercera fase del proyecto sin cambios fundamentales.
- Se han aprobado más de € 500.000,-- para una fase.
- Se trata de proyectos individuales de significación especial, p.ej.
 - proyectos innovadores, proyectos con carácter piloto o modelo,
 - proyectos con efectos especialmente amplios (sobre todo proyectos transcontinentales);
 - proyectos que se realizan en contextos claramente riesgosos;

En estos casos debe realizarse por lo menos una evaluación encargada a nivel local. Esto significa que en el Contrato del proyecto la organización contraparte se compromete a llevar a cabo una evaluación durante el tiempo de realización del mismo. Para ello debe guiarse por el "Documento de información para la realización de evaluaciones externas encargadas a nivel local" (<http://www.misereor.org/es/cooperation-and-service/evaluation.html>), en el cual se explica, por ejemplo, cómo asegurar la independencia del consultor a contratar y qué preguntas debe responder la evaluación (considerando especialmente los criterios de evaluación del CAD: pertinencia, eficacia, eficiencia, efecto y sostenibilidad).

Es tarea de los Departamentos continentales de MISEREOR asegurar que se realice la evaluación y que MISEREOR reciba el informe correspondiente. El mismo será integrado en el programa de administración de proyectos. Los resultados de estas evaluaciones deben fluir en el acompañamiento regular del proyecto.

Las evaluaciones encargadas a nivel local se financian a partir de los recursos del proyecto puestos a disposición de la organización contraparte.

Naturalmente, para aquellos proyectos que de acuerdo a los criterios antes mencionados deben ser evaluados, también pueden preverse evaluaciones conjuntas. En tal caso valen los procedimientos presentados en 3.1.1.

3.1.3 Evaluaciones conjuntas de varios financiadores

En el caso de cofinanciaciones de proyectos con otras entidades de ayuda, a veces se organizan las evaluaciones conjuntamente. Si MISEREOR tiene la responsabilidad por tal evaluación se seguirá el procedimiento descrito en 3.1.1, complementado por acuerdos con los otros financiadores. Si otra organización tiene la responsabilidad, MISEREOR contribuirá en la determinación de los términos de referencia y selección del consultor. La cofinanciación se realiza en general con recursos del Fondo de EQM. También estas evaluaciones son integradas en el sistema electrónico de EQM.

3.2 Evaluaciones generales

3.2.1 Evaluaciones generales según las necesidades

Además de las evaluaciones individuales, si es de interés general MISEREOR organiza evaluaciones transversales de determinados sectores y temas, por ejemplo la evaluación de una determinada orientación estratégica del trabajo. En tales casos los términos de referencia se elaboran frecuentemente sin participación de las contrapartes, dado que el interés de aprender reside en MISEREOR.¹³ La selección de los proyectos responde al interés predominante y se puede realizar "a dedo" es decir sólo por señalamiento, sin pasar por un proceso determinado (p.ej. proyectos con cualidades especiales, de los cuales se desea aprender algo), mediante una prueba al azar -posiblemente por muestreo estratificado- o evaluando una totalidad limitada por algún criterio (por ejemplo todos los proyectos de formación profesional en el país X).

Para las evaluaciones transversales por lo general se emplea un equipo de como mínimo dos consultores, de los cuales por lo menos uno debería provenir del país donde se realiza la evaluación. En la mayoría de los casos MISEREOR contrata también al consultor local. En el caso de evaluaciones que abarcan varios países, por razones prácticas a veces se renuncia a los miembros locales del equipo de evaluación.

También estas evaluaciones son organizadas, encargadas y financiadas por EQM. Desde el año 2009 el requerimiento de un "Informe inicial" ha pasado a ser procedimiento estándar. Al término de una evaluación transversal por lo general se dan procesos de asimilación de los resultados de la misma en MISEREOR, que en caso necesario son organizados por EQM.

3.2.2 Evaluaciones de instrumentos

¹³ O existe una parte fija en los términos de referencia determinada por MISEREOR y una parte individual acordada con las correspondientes organizaciones contrapartes.

El examen de los instrumentos ¹⁴ empleados por MISEREOR tiene lugar en parte porque es necesario, en parte porque también para ellos son válidos los criterios mencionados en 3.1.2. EQM acuerda los términos de referencia con los participantes, contrata al consultor o consultora y apoya el proceso de levantamiento de datos en MISEREOR, p.ej. mediante la organización de talleres y la coordinación de fechas para las entrevistas. Por lo general EQM recibe el informe junto con el personal directivo de MISEREOR y según las necesidades organiza los correspondientes procesos de discusión y cambio,

Dentro de las evaluaciones de instrumentos son de mencionar especialmente las metaevaluaciones. Dado que MISEREOR ha decidido integrar las evaluaciones realizadas por las organizaciones contrapartes de proyectos en su sistema de evaluación, a través de metaevaluaciones en espacios regulares debe examinarse la calidad de dichas evaluaciones externas encargadas a nivel local. Puesto que el registro sistemático de las evaluaciones locales ha comenzado recién en el año 2010, una primera metaevaluación está planeada para el 2012.

3.2.3 Evaluaciones sectoriales

Dentro de las evaluaciones generales, las evaluaciones sectoriales acordadas entre el Ministerio de cooperación económica y desarrollo (BMZ) y las centrales eclesiales de cooperación al desarrollo (KZE y EZE)¹⁵ tienen un carácter especial, como parte de los controles de éxito del trabajo eclesial de cooperación al desarrollo. En estos casos se llega a acuerdos entre los tres actores mencionados respecto al sector a evaluar y a los términos de referencia .

En contraposición a las otras evaluaciones, que por lo general se llevan a cabo durante la realización del proyecto, las evaluaciones de las áreas de promoción son concebidas principalmente en MISEREOR como evaluaciones ex-post. También aquí es estándar la elaboración de un Informe inicial.

3.3 Evaluaciones por parte del BMZ

Más allá de las evaluaciones mencionadas, el financiador más importante de los proyectos de MISEREOR, el BMZ, tiene en todo momento la posibilidad de realizar por sí mismo evaluaciones de los proyectos realizados con recursos públicos, o de integrar a la KZE en evaluaciones generales (por ejemplo para supervisar el sistema de evaluación del trabajo de cooperación al desarrollo de Alemania). Ocasionalmente las dos centrales eclesiales (KZE y EZE) son invitadas a participar en evaluaciones temáticas o regionales del BMZ, cuando se incluyen algunos de los proyectos financiados por ellas. En estos casos EQM coordina los aportes que se esperan de MISEREOR.

¹⁴ Por ejemplo el programa de Asesores temporales o la creación de oficinas de diálogo y enlace en determinados países en desarrollo.

¹⁵ Evangelische Zentralstelle für Entwicklungshilfe e. V. con sede en el EED y Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe e. V. (KZE), con sede en MISEREOR.

Capítulo 4: Aprendizaje a partir de evaluaciones

4.1 Aprendizaje en la organización contraparte

Cuando la organización contraparte del proyecto evaluado está integrada en el proceso de evaluación, aprende de la misma ya durante su realización. A más tardar en el marco del taller final obligatorio, se ve confrontada con los resultados de la evaluación y debe reflexionar sobre las recomendaciones del consultor.

Posteriormente es tarea de MISEREOR lograr que a partir de este aprendizaje resulten mejoras concretas para el trabajo de proyecto. Esto se da en el marco del proceso de seguimiento (follow up), en el cual -en diálogo con la organización contraparte- se acuerdan medidas para implementar las recomendaciones.

En caso necesario este monitoreo de la implementación es apoyado con un formulario. En cualquiera de los casos, los colegas encargados del diálogo con las contrapartes tienen la tarea de documentar suficientemente el proceso de seguimiento (follow up) después de una evaluación.

4.2 Aprendizaje en MISEREOR

Aprendizaje sobre el proyecto individual: Para MISEREOR el aprendizaje sobre el proyecto individual se da primeramente a través del informe de evaluación y la conversación final en su sede. En la misma participan como mínimo el consultor contratado por MISEREOR, el responsable regional y/o técnico del Departamento continental, así como un colega de la Sección de EQM. En la charla se habla en detalle sobre los resultados y recomendaciones de la evaluación y el consultor tiene la oportunidad de hacer comentarios que van más allá del informe oficial.

Aprendizaje general a partir de las evaluaciones individuales: Con esta finalidad MISEREOR utiliza dos instrumentos. Además de resúmenes breves de las evaluaciones individuales del último año, el Informe anual de evaluación contiene también un panorama general elaborado siempre por un consultor independiente. Allí se resumen los efectos logrados y las lecciones aprendidas a través de las diferentes evaluaciones. Con frecuencia esto muestra tendencias claras con referencia a aspectos particulares, de las que posteriormente se ocupa el grupo directivo de la División de cooperación internacional de MISEREOR y dado el caso saca consecuencias.

Por otra parte, después de una evaluación el correspondiente colega de EQM selecciona los contenidos de importancia más allá del proyecto individual en particular. Estos se incluyen en el banco de datos de evaluaciones.

Aprendizaje metodológico: Adicionalmente los responsables de EQM seleccionan las lecciones metodológicas aprendidas y las dan a conocer a los demás colegas de la Sección. Estos conocimientos también son incluidos en el banco de datos, junto con una apreciación sobre el proceso de evaluación.

Para promover el aprendizaje metodológico, para determinados temas (de acuerdo a las necesidades) ha demostrado ser efectiva la realización de un intercambio de experiencias con los evaluadores contratados por MISEREOR.¹⁶

Aprendizaje a partir de evaluaciones transversales: Los resultados de evaluaciones transversales, así como de evaluaciones de instrumentos y procedimientos de MISEREOR, se presentan generalmente a muchas personas dentro de la casa y junto con ellas se discuten las correspondientes consecuencias. Con frecuencia estos procesos son organizados y presentados por EQM, muchas veces se invita también a los consultores.

En el caso de evaluaciones transversales sobre temas específicos es importante repetir reiteradamente momentos de aprendizaje (looping), para aumentar la efectividad del trabajo a nivel local. Por lo general esto comienza con un taller conjunto sobre los resultados de la evaluación. Con frecuencia se añade un proceso de asesoría para apoyar la implementación de las recomendaciones, como es a veces el caso en las evaluaciones individuales.

4.3 Aprendizaje para externos

En la discusión sobre las evaluaciones repetidamente se manifiesta el deseo de que se publiquen los informes de evaluación, a fin de que también personas externas puedan aprender de ellas. Con miras a lograr mejoras en los proyectos concretos, para MISEREOR es especialmente importante posibilitar a la correspondiente organización contraparte un aprendizaje lo más amplio y abierto posible. Para eso las organizaciones necesitan -además de la sobreentendida protección de sus datos- un espacio reservado para sí mismas, es decir saber que los resultados del proceso no pasarán tal cual a la opinión pública. Es por esto que MISEREOR no publica regularmente los informes de evaluaciones individuales. En lugar de ello, en el "Informe anual de evaluación" de MISEREOR se presentan resúmenes anónimos de las evaluaciones realizadas en el correspondiente año e indicaciones sobre el seguimiento de nuestra parte.

Asimismo, después de cada evaluación MISEREOR pregunta a la organización contraparte evaluada, si estaría de acuerdo en que a pedido de externos se pueda entregar el informe. Si se recibe una respuesta positiva, el informe de evaluación puede ser enviado a personas externas a través de MIDOC, la biblioteca de MISEREOR.

El interés externo respecto a evaluaciones transversales es probablemente mayor que respecto a evaluaciones individuales. Para estas últimas en el futuro se realizará una versión anónima, accesible a un amplio público.

13.06.10, Sección de EQM

¹⁶ En los últimos años fueron realizados talleres con los consultores sobre procedimientos en las evaluaciones transversales, sobre la valoración de éxitos en el trabajo de desarrollo y sobre la metodología de las evaluaciones.

Índice de abreviaturas y explicación

BMZ	Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo
DAC (CAD)	Development Assistance Committee (Comisión de cooperación al desarrollo de la OCDE)
DeGEval	Gesellschaft für Evaluation e. V. (Sociedad de evaluación)
EED	Evangelischer Entwicklungsdienst (Servicio de las Iglesias evangélicas de Alemania para el Desarrollo)
EQM	Sección de Evaluación y gestión de calidad de MISEREOR
Evaluación ex-post	Evaluación de un proyecto de desarrollo después de haber terminado
Informe inicial	Informe inicial sobre el concepto y metodología de la evaluación

Anexos

Anexo 1: Criterios de calidad para una metodología de evaluación adecuada

Anexo 2: Estructura recomendada para los Términos de Referencia de evaluaciones

Asimismo están a disposición en forma electrónica los siguientes documentos:

a) Para el personal de MISEREOR en intranet, en la Sección de EQM:

- Organización de evaluaciones y asesorías (individuales)
- "Loses Blatt" ("Hoja suelta") sobre evaluaciones obligatorias de proyectos
- Documento de información destinado a organizaciones contrapartes de MISEREOR para la realización de evaluaciones externas encargadas por ellas mismas

b) Para lectores y lectoras externos de nuestra página web

- Documento de posición: "El concepto de efecto en el trabajo de desarrollo -Cómo lo entiende MISEREOR-" (www.misereor.de)
- Glosario sobre el tema "Efectos" (www.misereor.de)
- Documento de información destinado a organizaciones contrapartes de MISEREOR para la realización de evaluaciones externas encargadas por ellas mismas (www.misereor.org)

Anexo 1:

Criterios de calidad para una metodología de evaluación adecuada

Indicaciones para consultores

A. Participación*Estándares mínimos:*

- La organización contraparte estará involucrada en la determinación del procedimiento metodológico (por lo general en el marco de un taller inicial). El equipo consultor garantizará que la selección de las áreas a ser evaluadas (regiones, grupos etc.) y de los informantes claves se efectúe de forma imparcial y objetiva.
- Los datos (de monitoreo) obtenidos pueden ser utilizados siempre que sean de utilidad y -dado el caso- comentados.
- Los resultados (provisorios) de la evaluación serán presentados a la organización contraparte al final de la estadía en el lugar y discutidos con ella.
- Apreciaciones u opiniones claramente divergentes por parte de la organización contraparte estarán documentadas en el informe.
- La perspectiva de los grupos destinatarios estará claramente integrada en la evaluación a través de entrevistas y/o métodos participativos de levantamiento de datos. Al respecto deberá considerarse la heterogeneidad de tales grupos (etnia, sexo, edad, estrato social) .
- La presencia de personal del proyecto en entrevistas con los grupos destinatarios puede engendrar confianza en estos últimos y dar lugar a importantes procesos de aprendizaje en dicho personal. No obstante, ella puede también llevar a que los entrevistados den respuestas adaptadas a las expectativas o que se sientan inhibidos respecto a aspectos críticos. En este sentido el equipo consultor tiene la especial obligación de asegurar, no sólo la participación del personal del proyecto sino también un marco adecuado para que los grupos puedan participar sin sentirse influenciados externamente. Es por eso que una parte de las conversaciones debería realizarse sin presencia del personal del proyecto (a excepción de las autoevaluaciones acompañadas).
(Si hubiera barreras idiomáticas habría que examinar qué papel puede jugar el consultor local o si es necesario buscar una persona que actúe de intérprete por un tiempo determinado).

Buena práctica:

- Durante la evaluación, siempre que sea útil la organización contraparte será integrada en el proceso de aprendizaje.

B. Exactitud y credibilidad*Estándares mínimos:*

- Informaciones y observaciones se verificarán mediante una triangulación metodológica (*combinación de dos o más teorías, fuentes de datos, métodos de investigación en el estudio de un fenómeno*), por ejemplo mediante una mezcla de métodos. Afirmaciones no consistentes deberán ser designadas claramente como tales en el informe.

- Los entrevistados serán elegidos de forma tal que se asegure una variedad de perspectivas.
- Las pruebas al azar se seleccionarán de modo que en lo posible se evite un sesgo estadístico (Bias), es decir una equívoca interpretación de los resultados. Esto puede lograrse p.ej. mediante pruebas al azar suficientemente grandes o por medio de una selección consciente de elementos fuertes, medios y débiles de una población estadística total (en relación al logro de los objetivos). Los criterios y procedimientos de selección serán dados a conocer en el informe de evaluación.
- Siempre que sea posible, las afirmaciones serán cuantificadas (o sea no sólo se dirá: "Las mujeres dicen..." sino "En tres de cada cinco grupos consultados..." o "60% de los interlocutores de entrevistas...").
- Los métodos, el número y los criterios de selección de interlocutores, así como el volumen y procedimientos de selección de pruebas al azar serán descritos en forma comprensible en un capítulo sobre métodos o en el anexo.

Buena práctica:

- Se recolectarán tanto datos cuantitativos como cualitativos.

C. Análisis de los efectos

Estándares mínimos:

- Es importante preguntar no sólo sobre los efectos esperados o intencionados, sino también por los efectos no esperados (positivos y negativos).
- El consultor examinará (y se documentará en el informe) si los cambios observados pueden atribuirse plausiblemente a la influencia del proyecto, utilizando para ello el método contrafactual. ¿Qué habría sucedido sin el proyecto? (¿Qué cambios se pueden atribuir al proyecto?).
Métodos al respecto pueden ser : matriz de influencias, entrevistas a personas clave, encuestas a grupos de comparación, entrevistas a personas en situación similar que no participan en el proyecto.

Buena práctica:

- Las hipótesis sobre los efectos se realizarán en base al análisis de los documentos y se discutirán en el lugar (p.ej. en el taller inicial).
- Los efectos se presentarán en forma diferenciada de acuerdo a la heterogeneidad de los grupos destinatarios.
- A fin de comprobar efectos no esperados se prestará atención a otras áreas de vida de los grupos destinatarios, que no están en el foco directo del proyecto (p.ej. cambios en el grado de asistencia a la escuela en un proyecto de agua o efectos en los ingresos en un proyecto de derechos humanos). Estos campos de observación adicionales pueden surgir del desarrollo conjunto de correlaciones causa-efecto o de temas transversales de la organización o de MISEREOR.
- Es importante examinar si se pueden observar otros efectos indirectos (p.ej. efecto de réplica).

Anexo 2



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 definir la tarea del equipo evaluador. A fin de garantizar que una evaluación cumpla con las expectativas de todas las partes interesadas, es necesario que los términos de referencia se formulen de la manera más clara y precisa posible. El presente documento proporciona información sobre los diferentes puntos, que puede servirles de ayuda en este cometido.

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

1. Introducción

Descripción del proyecto/programa que deberá ser evaluado, mencionando los antecedentes o historia de la evaluación (¿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

En este punto se describirán 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 que se desea conseguir y los métodos de recopilación que se deberán aplicar.

3. Temas clave

Recomendamos que los temas clave que serán objeto de la evaluación se formulen en forma de preguntas concretas, que deberán ser respondidas por la evaluación.

Para elaborar la lista de preguntas es necesario tener en cuenta los criterios del CAD/OCDE¹⁷ para evaluaciones: pertinencia, impacto (*para MISEREOR “efecto”*), 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).

¹⁷ 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 contraparte 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: Cambios positivos y negativos producidos por un proyecto, ya sea directa o indirectamente, en forma intencional o no intencional. Todos ellos deberían ser objeto 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, teniendo 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 corresponde con aquélla establecida durante la etapa de planificación? De no ser así, ¿qué diferencias se detectan?

Eficacia: 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: Medida en que los productos cualitativos y cuantitativos corresponden con los insumos. Se trata de un término económico, según el cual para lograr los efectos directos e impactos deseados el proyecto debería usar los recursos de menor costo a su alcance.

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 aplicaron sistemas eficaces de gestión y administración y se hizo uso de un sistema adecuado de Planificación, Monitoreo y Evaluación?

Sostenibilidad: Probabilidad de 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:

- ¿Hasta qué punto subsisten los beneficios del proyecto después de haber 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 género, derechos humanos, participación de las partes interesadas, construcción de la paz y resolución de conflictos civiles, buen gobierno, participación de la sociedad civil, VIH/SIDA, salud y medio ambiente.

4. Metodología

Es importante tener en cuenta que un proyecto no afecta sólo a un grupo destinatario homogéneo, sino a diversos grupos con diferentes intereses y perspectivas. Por ello en general se adoptan métodos variados y adaptados a las circunstancias (aplicando 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 inicial, 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 final o “*debriefing*” (centrado en los resultados preliminares de la evaluación).

5. Organización de la misión

Este punto deberá incluir datos detallados sobre lo siguiente:

- Conocimientos y experiencias que deberán aportar los integrantes del equipo evaluador, composición del mismo y roles en la misión.
- 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

Este punto presenta 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. Ella es la base para el análisis y evaluación que le siguen. Se recomienda considerar los siguientes aspectos:
 - ¿Cómo es la situación general/ condiciones marco en el contexto del proyecto?
 - ¿Cuáles son los objetivos de desarrollo y cuáles los objetivos específicos del proyecto?
 - ¿Cuál es la estrategia o enfoque del proyecto?
 - ¿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?
 - ¿Quiénes son los grupos destinatarios: ¿A cuántos de ellos se ha podido alcanzar con las actividades?

- ¿Cómo es la estructura organizativa y cómo funciona la administración del proyecto?
- ¿Cómo es la cooperación con MISEREOR?
- La segunda parte se centra en los resultados constatados respecto a las preguntas listadas anteriormente bajo “Temas clave”. Ésta es la parte principal, en la cual se presentarán los datos y el análisis.
- Las conclusiones se desprenden lógicamente de los resultados constatados, pero se distinguen claramente de ellos. Las conclusiones deberían responder a las principales preguntas de la evaluación.
- Las recomendaciones se desprenden naturalmente 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 abarcar 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 tendrá 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?