

El Proceso de Evaluación en 10 Pasos - una Guía



Publicado por

Brot für die Welt -
Evangelischer Entwicklungsdienst
Evangelisches Werk
für Diakonie und Entwicklung e. V.

Caroline-Michaelis-Straße 1
10115 Berlin, Alemania

Teléfono +49 30 65211 0
info@brot-fuer-die-welt.de
www.brot-fuer-die-welt.de

Autoras y autores

Nicole Derbinski,
Thomas Reinhardt

Redacción

Dietmar Mälzer

Diseño

NORDSONNE IDENTITY

Berlín, junio de 2017

El Proceso de Evaluación en 10 Pasos - una Guía

Índice

Prólogo.....	5
Pasos de una evaluación.....	6
Evaluación - Introducción	9
Paso 01	
Planificación y elaboración de los presupuestos	14
Paso 02	
Términos de Referencia (TdR)	16
Paso 03	
Recogida de ofertas	23
Paso 04	
Selección de los consultores y las consultoras.....	24
Paso 05	
Concertación del contrato.....	28
Paso 06	
Reunión aclaratoria del mandato.....	30
Paso 07	
Informe inicial	33
Paso 08	
Reunión posterior/presentación de los resultados.....	35
Paso 09	
Valoración del informe final.....	37
Paso 10	
Manejo de los resultados.....	41

Prólogo

Las evaluaciones cada vez tienen mayor importancia en la cooperación al desarrollo. Las evaluaciones externas se utilizan para rendir cuentas, p. ej. a los donantes de medios, y, todavía con mayor importancia, para aprender de las experiencias realizadas y las estimaciones de expertos externos.

Para que las evaluaciones respondan tanto a los requerimientos de la organización implementadora como a los de los donantes o financiadores, es importante que el proyecto esté bien planificado, se haga un seguimiento correcto del mismo y se planifique tiempo suficiente.

¿Cuándo empiezo con las planificaciones? ¿Qué Términos de Referencia son cualitativamente buenos? ¿Cómo valoro si un informe es bueno o malo? Estos son planteamientos típicos en el desarrollo de un proceso de evaluación. Las presentes ayudas han sido elaboradas para ofrecer a los colaboradores y las organizaciones contraparte de Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst (Pan para el Mundo - Servicio Protestante para el Desarrollo) ayudas prácticas durante el proceso de evaluación.

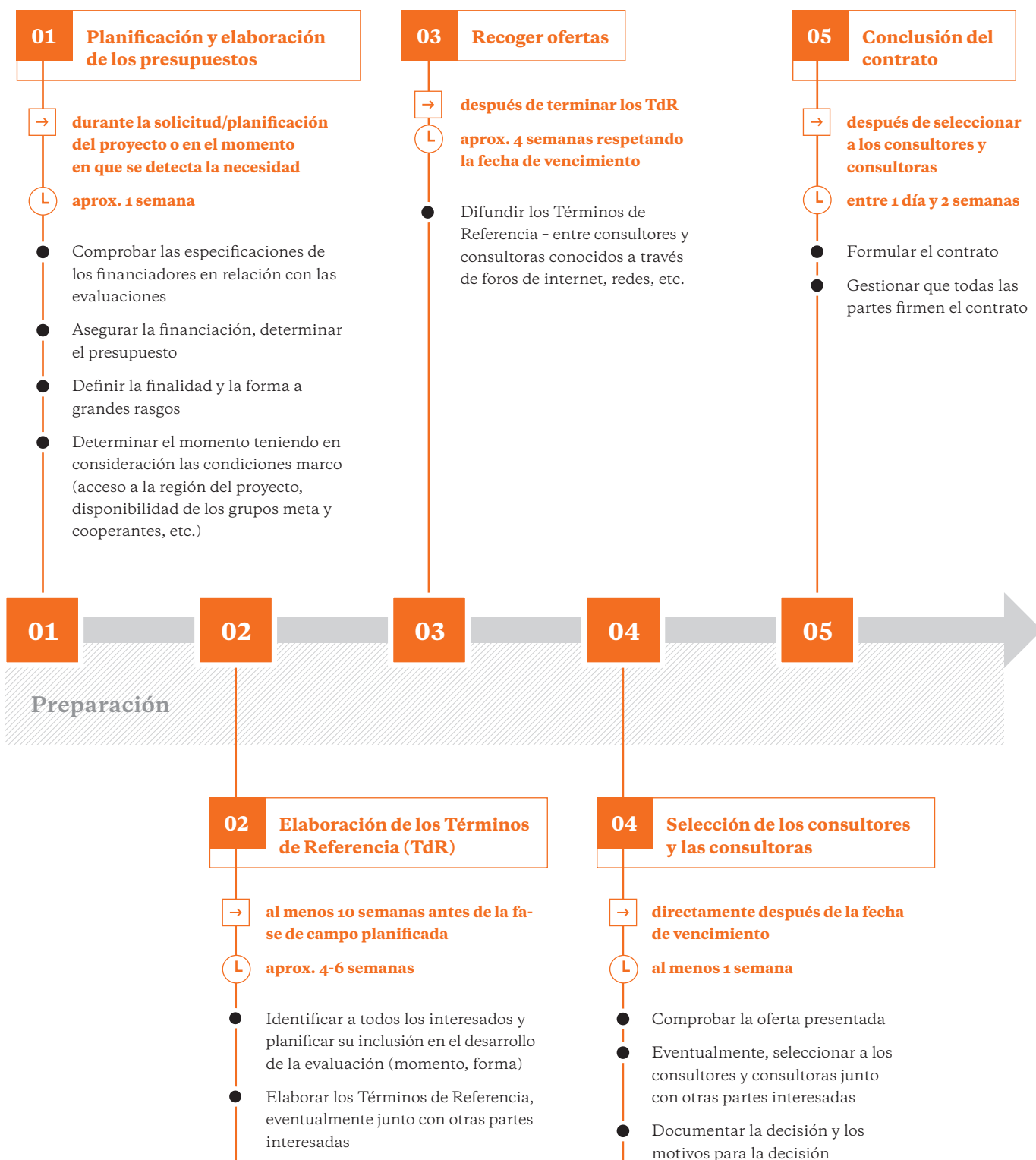
Para ello, el proceso de evaluación se ha subdividido en diez pasos. Para cada paso del proceso se ha elaborado una ayuda. Estas ayudas pueden utilizarse unas con independencia de otras. Además, también hay una “ayuda” como introducción, la cual trata aspectos básicos sobre el tema de la evaluación. El paso de muestreo (recogida de datos) es realizado por consultores y consultoras externos, por ello no se ofrece ninguna ayuda para el mismo.

En cada una de las ayudas se explica lo que hay que tener en consideración en ese paso, por qué es importante el mismo y a quién se ha de incluir. El objetivo es hacer indicaciones, advertencias y dar ayudas sobre la forma en que se puede implementar cada uno de los pasos. Las ayudas están especialmente dirigidas a evaluaciones externas, si bien, también contienen indicaciones y advertencias relevantes para otras formas de evaluación. Todas las ayudas están disponibles en las 5 lenguas vehiculares de Pan para el Mundo - Servicio Protestante para el Desarrollo.

Tal y como su propio nombre indica, las “ayudas” y sus anexos se han de entender como ayudas y su utilización no es obligatoria. Como especificación de Pan para el Mundo sobre el tema “Evaluación” se remite al documento “Requisitos para la realización de evaluaciones de proyecto” en el anexo del convenio de cooperación, si bien, no hay que olvidar que otros financiadores pueden tener otras especificaciones que, dado el caso, se han de respetar.

¡Para consultas y propuestas de mejora, usted puede dirigirse en todo momento a Pan para el Mundo!

Pasos de una evaluación

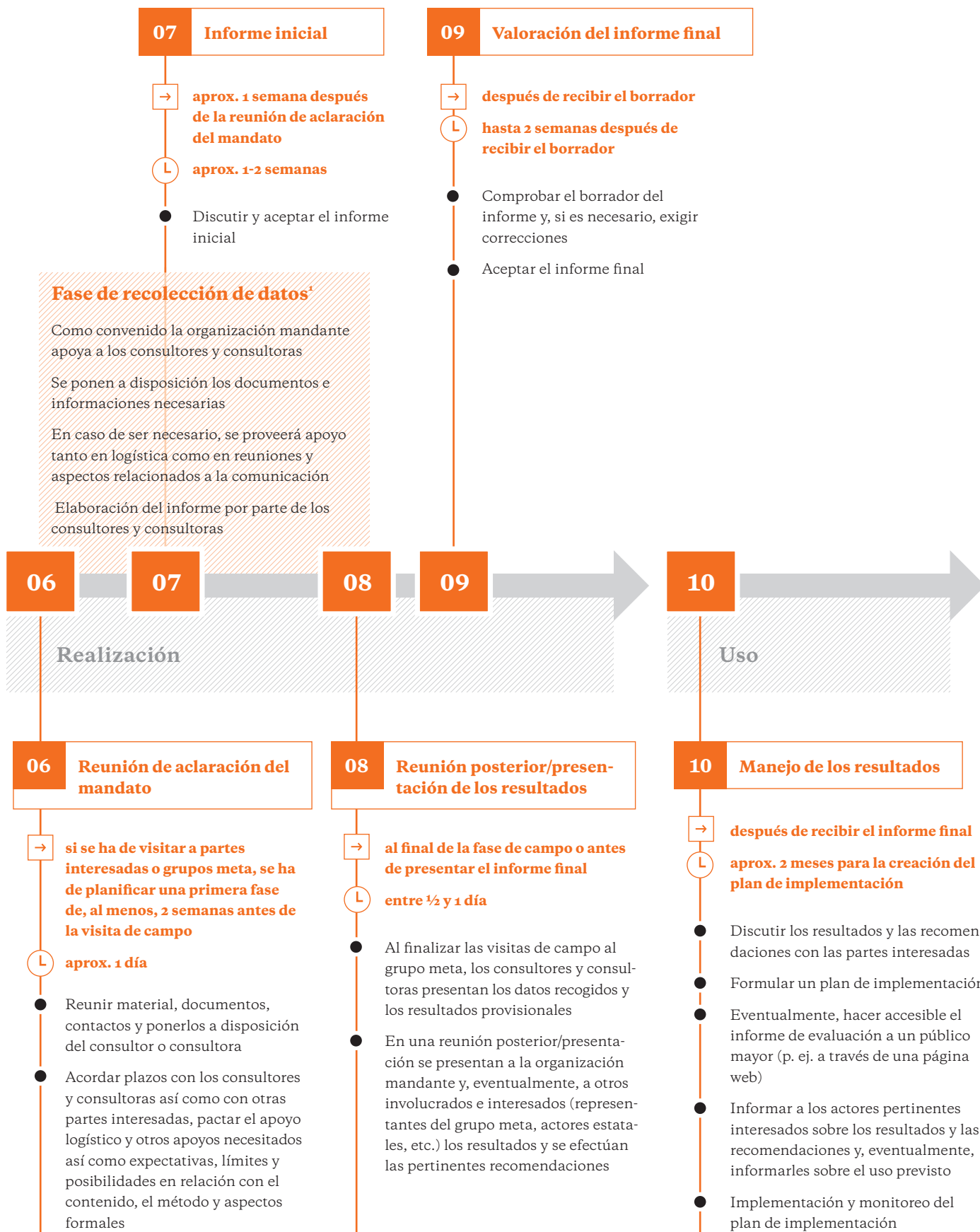


Leyenda

→ Cuándo

L Duración

¹ Dado que la recogida de datos se realiza por parte de los consultores y consultoras externos, para este paso no se dispone de ayuda.



Evaluación - Introducción

Definición

Evaluar significa estimar, analizar, valorar, juzgar.

En la cooperación internacional, la evaluación se define como “Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, un programa o una intervención política en curso o concluido/a, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El propósito es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como su eficiencia para el desarrollo, eficacia, impacto y sostenibilidad a largo plazo.

Una evaluación debería proporcionar informaciones fidedignas y útiles que posibilitan la inclusión de los conocimientos adquiridos en el proceso de toma de decisiones de destinatarios y financiadores.”

Glosario CAD/OCDE¹

¿Por qué se evalúa?

Las evaluaciones tienen dos **finalidades** esenciales:

- el **aprendizaje** de todos los participantes, es decir, el grupo meta, las organizaciones contraparte, Pan para el Mundo, financiadores y otras partes interesadas, frecuentemente también otras instituciones u organizaciones de la cooperación al desarrollo con las que se comparten los resultados, y
- la **rendición de cuentas** frente a financiadores (donantes, cofinanciadores, etc.).

¿Qué se evalúa?

El **objeto de la evaluación**, es decir, lo que se ha de evaluar, también puede ser muy diferente. Ejemplos de ello serían:

- uno o varios componentes individuales del proyecto
- un proyecto (evaluación del proyecto)
- varios proyectos con la misma orientación temática (evaluación transversal)

- un programa superior que abarca varios proyectos (p. ej. todos los proyectos en un país)
- una política (sectorial)
- un instrumento, un enfoque de trabajo
- una organización o diferentes áreas o procesos de una organización responsable (p. ej. PME, sistemas financieros, estructura de personal y de gestión).

¿Quién evalúa?

Las evaluaciones pueden realizarse de **formas** diferentes, es decir,

- como **autoevaluación** realizada por las propias personas responsables de la implementación del proyecto/programa
- como **evaluación interna**, es decir, realizada por personas que, aún cuando trabajan en la misma organización, implementan o financian el proyecto/programa no están involucradas en su realización
- como **evaluación externa** realizada por consultores y consultoras externos

¹ CAD/OCDE: Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados, 2009

¿Quién evalúa y qué puntos hay que tener en cuenta?			
	Autoevaluación	Evaluación interna	Evaluación externa
Costes	...son relativamente bajos, dado que normalmente no se generan honorarios para un consultor o una consultora externo/a.	...son relativamente bajos, dado que aquí tampoco se han de pagar honorarios para un consultor o una consultora externo/a.	...son relativamente altos, dado que aquí se ha de pagar a un consultor o una consultora externo/a, frecuentemente también sus gastos de transporte y alojamiento.
Inversión no monetaria (tiempo, personal, etc.)	...puede ser bastante alta dado que, al menos, una persona del proyecto/organización se ha de ocupar intensivamente de la preparación (metodología, planeamientos, etc.) y realización.	...es relativamente alta para la persona ejecutora, pero la inversión no es exagerada, dado que la persona ya conoce la organización y las condiciones marco.	...no es imprescindible inferior, pues se han de redactar los Términos de Referencia, organizar la licitación y hacer la selección. Además en muchas ocasiones, los consultores o las consultoras externos/as no conocen el proyecto ni a las partes interesadas, por lo que se ha de invertir relativamente mucho tiempo en información, comunicación y organización.
Posibles efectos negativos a considerar	Según las condiciones marco culturales y las condiciones en el equipo puede ser de difícil a imposible que las partes interesadas se analicen críticamente a sí mismas y su trabajo y las posibles mejoras.	En el equipo hay que cerciorarse que los resultados y las recomendaciones se relacionen con el proyecto/la organización y sean aceptados en el mismo y no se tome a mal a las personas evaluadoras por esos resultados. Además, también se ha de garantizar la neutralidad de la persona evaluadora.	Según la personalidad y los conocimientos previos del consultor o la consultora externo/a puede ser difícil que entienda el proyecto en su totalidad y las condiciones marco. Además, siempre hay que asegurar que todas las partes interesadas se traten con el respeto anunciado y se salvaguarde su anonimato.
Posibles efectos secundarios positivos	Las partes interesadas pueden aprender que son responsables del éxito pero que también pueden influenciar el diseño.	Se puede impulsar el “aprender unos de otros” en la organización y el intercambio de tal forma que en la implementación, con frecuencia, se pueda recurrir al saber y los conocimientos de los compañeros y compañeras.	Una mirada no desfigurada desde el exterior puede sacar a relucir nuevos aspectos, hacer nuevos planteamientos, aportar nuevas ideas y, de esta forma, dar nuevos impulsos al proyecto.
Productos	Normalmente no se crea ningún informe de evaluación formal. Se debe acordar previamente la manera en que se han de documentar los resultados.	La forma del informe de evaluación debe responder a las especificaciones internas; si no hay ninguna especificación se ha de llegar previamente a un acuerdo.	Se ha de elaborar un informe de evaluación que responda a los planteamientos de los Términos de Referencia, al contrato y a las directrices de CAD/OCDE.

No se puede decir que un tipo de evaluación sea, básicamente, mejor que el otro, sino que la decisión sobre una u otra forma de evaluación se debería, o más exactamente, se debe tomar según las condiciones, finalidad y especificaciones de los financiadores. En vista de lo expuesto, los puntos anteriores deberían entenderse exclusivamente como una ayuda en la decisión.

¿Cuándo se evalúa?

El momento en que se realiza una evaluación puede variar; hay:

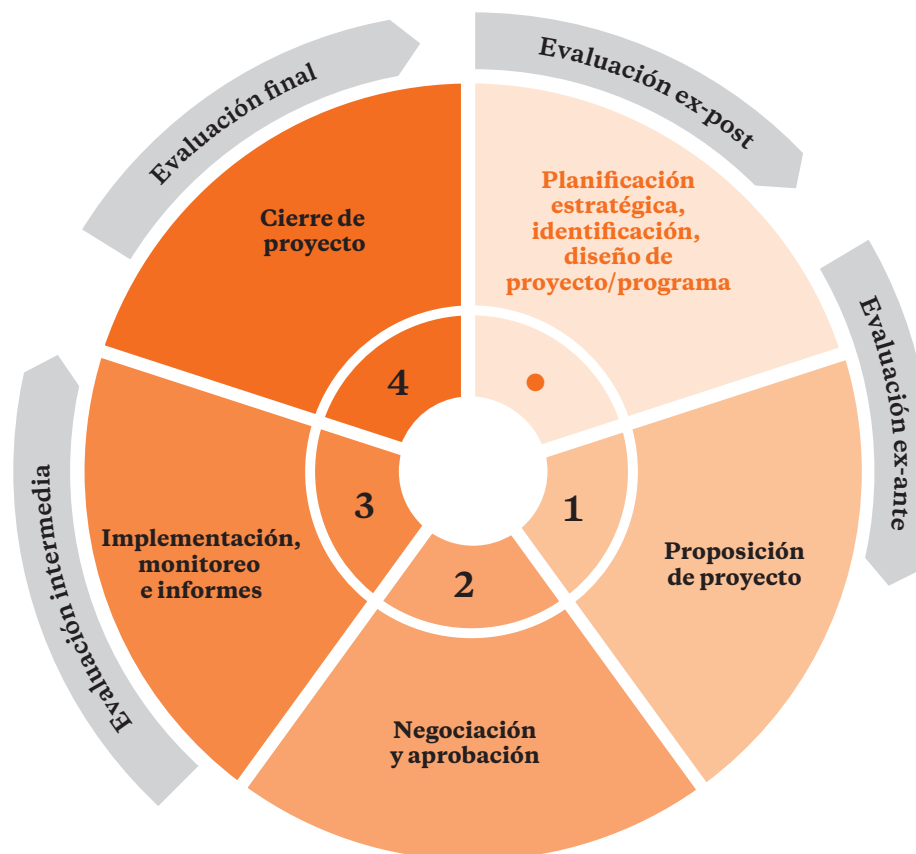
- **evaluaciones ex-ante**, es decir, ya antes de iniciar el proyecto se reúnen y valoran las condiciones marco y previas, en la mayoría de los casos para hacerse una idea más exacta de la situación y las necesidades;

- **evaluaciones intermedias**, es decir, en algún momento durante la implementación del proyecto se realiza una evaluación para asegurarse de que todo se encuentra en el buen camino para conseguir los objetivos propuestos y reconocer posibles perspectivas de mejora. Además, los resultados se pueden utilizar con el fin de aprender para una fase de ejecución posterior o para proyectos similares;

- **evaluaciones finales**, es decir, al final de un proyecto (de un período de ejecución) se identifica si se han cumplido los objetivos propuestos y qué impactos ya se pueden reconocer con el fin de aprender para la próxima fase de ejecución o proyectos similares;

- **evaluaciones ex-post**, es decir, cierto tiempo después de concluir el proyecto se identifica qué cambios se han conseguido a través del proyecto y se sacan conclusiones que puedan ser útiles para otras intervenciones.

¿Cuándo se evalúa? - El ciclo del proyecto



¿Cómo se evalúa? - Estándares de calidad

Los estándares de evaluación describen cómo se ha de formar el proceso de una evaluación para que tenga una alta calidad. Sirven especialmente de orientación para la realización, para la adjudicación así como para la emisión de juicios de evaluaciones.

Los estándares² más importantes son:

- **Imparcialidad e independencia** - Especialmente en el caso de evaluaciones externas, los consultores y las consultoras externas deberían ser lo más independientes posibles tanto de la organización mandante, como del grupo meta y de cualquier otra parte interesada, al objeto de evitar conflictos de intereses. Además, la evaluación ha de representar los diferentes puntos de vista de las partes interesadas y de las partes implicadas y las valoraciones han de ser justas y tomarse con la mayor imparcialidad posible, es decir, sin tener en cuenta sentimientos personales.
- **Credibilidad** de los consultores y las consultoras - Aquél que realiza evaluaciones ha de ser competente metodológica y técnicamente, así como imparcial e independiente al objeto de conseguir resultados de la evaluación con la máxima credibilidad y consenso.
- **Exactitud de los datos** - Una evaluación ha de producir y transmitir informaciones y resultados fidedignos sobre el objeto y los planteamientos de la evolución, lo que queda garantizado, sobre todo, a través de
 - la utilización de los métodos adecuados,
 - la consideración de los puntos de vista de todas las partes interesadas relevantes,
 - la recopilación de cantidades de datos suficientes que permitan efectuar una declaración y valoración de validez general.
- **Participación** - En la medida de lo posible, todas las partes interesadas en un proyecto/programa - grupos meta, organizaciones que realizan el proyecto, instituciones donantes, otras partes interesadas - han de ser escuchadas y consideradas en todas las fases de la evaluación - desde la planificación pasando por la realización hasta la implementación de las recomendaciones de la evaluación -.

- **Utilidad** - Una evaluación ha de estar orientada a los objetivos de la evaluación así como a la necesidad de información de los usuarios y las usuarias. Los informes de evaluación han de contener todas las informaciones esenciales, han de ser fáciles de entender y comprensibles.
- **Viabilidad** - Una evaluación ha de ser planificada y realizada de forma realista, bien reflexionada, diplomática y con consciencia de los costes.
- **Equidad** - En una evaluación se ha de tratar respetuosamente y de forma justa a todas las personas y grupos implicados; se ha de proteger la seguridad, la dignidad y los derechos de todas las personas incluidas en una evaluación. Y los resultados de la evaluación se han de facilitar, en la medida de lo posible, a todas las partes interesadas e implicadas.

Materias transversales

Se consideran materias transversales aquellos temas que están presentes en todo el trabajo de la organización mandante y, en consecuencia, también están presentes en la evaluación de un proyecto/programa/de una organización. Así pues, las materias transversales deberían tenerse en consideración en la mayor medida posible - según lo que se quiera conocer, las condiciones marco y las posibles especificaciones de financiadores o de otros involucrados -.

Género, impactos para el medio ambiente e inclusión son materias transversales de Pan para el Mundo. Es decir, una evaluación debería poder responder, por ejemplo, a la pregunta de cómo la intervención evaluada/las intervenciones evaluadas repercuten sobre mujeres, hombres y personas con discapacidad. Con relación a la materia transversal de los impactos para el medio ambiente, en el marco de las evaluaciones debería perseguirse la respuesta a la pregunta de hasta qué punto las medidas a evaluar colaboran a la protección y el mantenimiento del medio ambiente natural. Para conseguir todo ello, estas materias deberían integrarse permanentemente en los Términos de Referencia (TdR).

² Basado en los estándares de calidad para la evaluación de desarrollo del CAD/OCDE y los estándares para la evaluación de la DeGEval (Sociedad Alemana de Evaluación). Documentos de referencia con amplias explicaciones, comparar lista de enlaces.

! Advertencia

Básicamente, desde el principio, es decir, en todos y cada uno de los pasos, desde la formulación de los Términos de Referencia hasta la elaboración del plan de implementación, debería prestarse atención al mantenimiento de los estándares de evaluación y a las materias transversales, con el fin de asegurar que la calidad de la evaluación responde a las expectativas y que se ha pensado en los intereses de todas las partes interesadas.

➡ Enlaces

en relación con la autoevaluación:

IDRC: Enhancing Organizational Performance. A Toolbox for Self-Assessment. 1999. (inglés)

<http://idl-bnc.idrc.ca/dspace/bitstream/10625/22953/34/IDL-22953.pdf>

en relación con la evaluación externa:

Recommendations for Clients of Evaluations. (inglés)

<http://www.degeval.de/publikationen/clients-of-evaluations/>

Austrian Development Agency: Guía de referencia para las evaluaciones de proyectos y programas. 2009. (inglés)

http://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Evaluierung/Evaluierungs_Leitfaeden/SP_Leitfaeden_Evaluierung.pdf

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE): Evaluación externa. 2000. (español)

http://www.eda.admin.ch/dam/deza/es/documents/publikationen/Diverses/23673-externe-evaluation_ES.pdf

en relación con los estándares de evaluación:

OCDE-CAD: Principles for Evaluation of Development Assistance. 1991. (inglés)

<http://www.oecd.org/development/evaluation/50584880.pdf>

OCDE-CAD: Estándares de calidad para la evaluación del desarrollo. 2010. (español)

<http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/46297655.pdf>

OCDE-CAD: Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. 2010. (español, inglés, francés)

<http://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>

DeGEval: EVALUATION STANDARDS (DeGEval-Standards) - short version. 2009. (inglés)

http://www.degeval.de/images/stories/Publikationen/DeGEval_-_Standards_short.pdf

ReLAC: Estándares de Evaluación para América Latina y el Caribe. 2016. (español)

<http://foceval.org/wp-content/uploads/2016/12/Est%C3%A1ndares-espa%C3%B1ol.pdf>

01

Paso 01

Planificación y elaboración de los presupuestos

Lo más importante en resumen:

1º La planificación de la evaluación es parte de la planificación del proyecto y de la elaboración del presupuesto.

2º Debería reflexionarse la duración del proceso de evaluación y planificar su inicio con antelación suficiente.

i Contexto

Las evaluaciones ya se han de tener en cuenta en la planificación del proyecto al objeto de asegurar que se dispone de tiempo suficiente para la planificación, realización y también para la financiación.

En la planificación de un proyecto y la decisión de si una evaluación se ha de realizar o no se han de tener en cuenta los aspectos siguientes:

- ¿Hay especificaciones (p. ej. de los financiadores) sobre qué proyectos se han de evaluar y cuándo?
- ¿Se produce una de las circunstancias siguientes de tal forma que parece procedente realizar una evaluación?
 - se trata de un proyecto innovador del que después de cierto tiempo se ha de comprobar si el enfoque utilizado es procedente,
 - las condiciones marco son inestables y es posible que estén sometidas a un cambio extremo, de tal forma que se ha de comprobar el sentido o la eficacia bajo las nuevas condiciones,
 - el proyecto se ha de ampliar,
 - el proyecto tiene una importancia estratégica o política especial.

La necesidad de realizar una evaluación también se puede producir durante el tiempo de vigencia del proyecto, por ejemplo, cuando

- se producen retrasos esenciales,
- los objetivos (previsiblemente) no se podrán alcanzar,
- han variado algunas condiciones marco esenciales.

En la planificación del margen de tiempo para realizar la evaluación se tendría que pensar que tanto la preparación, sobre todo también la coordinación con los involucrados, incluidos los grupos meta, necesitan tiempo para la elaboración de los Términos de Referencia (Terms of Reference), así como también para la realización y los trabajos resultantes de la misma. Asimismo, se ha de ponderar la disponibilidad de los grupos meta pues p. ej. los agricultores y las agricultoras en la época de la cosecha apenas podrán apoyar la evaluación.

Por otra parte, en el presupuesto también se ha de contemplar una partida para la evaluación. Según el tamaño del proyecto se puede calcular a grosso modo cuántos días necesita un consultor o una consultora o un equipo de consultores y qué costes adicionales se generan (p. ej. gastos de viaje) (ver la lista de chequeo al final del documento).

Función en el desarrollo de la evaluación

La planificación concreta y la previsión de presupuesto suficiente han de asegurar que la evaluación pueda realizarse en el momento correcto, con los métodos adecuados y con el alcance planificado así como que se puedan responder las preguntas pendientes.

En cualquier caso, el proceso de elaboración de los Términos de Referencia debería iniciarse con antelación suficiente para que quede asegurado que la evaluación puede finalizarse en el plazo previsto (ver la visión de conjunto “Pasos de una evaluación”).

Procedimiento y participantes

Por regla general, la organización que realiza el proyecto es responsable de la evaluación. Además, debería estar asegurado que en la organización los colaboradores responsables de la evaluación tienen tiempo sufi-

ciente para preparar los contenidos y hacer el seguimiento del proceso de evaluación.

La planificación de la evaluación debería coordinarse con financiadores y otras partes interesadas en el proyecto.

Advertencias

En la planificación se trata de una **previsión de presupuesto provisional antes de iniciar el proyecto**. Esta planificación se tiene que adaptar posteriormente durante el proceso de elaboración de los Términos de Referencia (TdR) o si cambian las condiciones marco, se presentan planteamientos adicionales, intervienen equipos de consultores y consultoras, etc.

Lista de chequeo

En la planificación del presupuesto de una evaluación deberían contemplarse las siguientes preguntas:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> ¿Ha de realizarse la evaluación por un solo consultor o una sola consultora o por varios? | <input type="checkbox"/> ¿Se generan costes adicionales por impuestos, p. ej. impuesto al valor añadido? |
| <input type="checkbox"/> ¿Se necesita a un consultor o una consultora internacional? | <input type="checkbox"/> ¿Han de asumirse costes de seguros para los consultores o las consultoras? (p. ej. estancias de campo en regiones de riesgo) |
| <input type="checkbox"/> ¿Qué zonas/regiones del proyecto se han de incluir o visitar en la evaluación? | <input type="checkbox"/> ¿Ha de traducirse la evaluación a uno o a varios idiomas? |
| <input type="checkbox"/> ¿Ha de contener la evaluación una o varias estancias de campo? | <input type="checkbox"/> ¿Han de alquilarse/arrendarse espacios para realizar discusiones de grupo o para la presentación? |
| <input type="checkbox"/> ¿Cuántos días de trabajo necesitará aproximadamente el consultor o la consultora? | <input type="checkbox"/> ¿Ha de pagarse el transporte y/o la manutención de representantes del grupo, representantes estatales, expertos y expertas, etc.? |
| <input type="checkbox"/> ¿Cuáles son los honorarios promedio locales y/o internacionales que percibe un consultor o una consultora? | <input type="checkbox"/> ¿Se necesitan traductores o intérpretes para el muestreo (la recogida de datos)? ¿Qué costes se generan con la intervención de los mismos? |
| <input type="checkbox"/> ¿Con qué costes aproximados de transporte, alojamiento, visado y otros aspectos de logística hay que contar? | |

02

Paso 02 Términos de Referencia (TdR)

Lo más importante en resumen:

- 1º Los TdR son el marco de referencia para los consultores y las consultoras y se adjuntan al contrato como anexo.
- 2º Los TdR han de ser elaborados por parte de la organización mandante de acuerdo con otras partes interesadas.
- 3º Las preguntas de evaluación han de tener en consideración los cinco criterios CAD/OCDE así como materias transversales.

Según el glosario del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)³, los Términos de Referencia (TdR) son un

“documento escrito en el que están determinados

- el propósito y
- el alcance de la evaluación,
- los métodos que se han de utilizar,
- la norma y los estándares, con los que se evaluarán los resultados o realizarán el análisis,
- los recursos y
- el tiempo asignado así como
- los requisitos de presentación de informes.”

³ CAD/OCDE: Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados, 2009

Contexto

Los Términos de Referencia (Terms of Reference) son una descripción de la prestación a hacer y el marco de referencia para consultores y consultoras.

De conformidad con los estándares de calidad internacionales, las evaluaciones han de valorar el objeto de evaluación respecto a los cinco criterios del CAD (pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto). Por ello es útil formular en los TdR preguntas sobre los cinco criterios. Naturalmente que también se puede formular otro tipo de preguntas.

Función en el desarrollo de la evaluación

La elaboración participativa (ver abajo) de los TdR es un proceso importante para discutir y definir claramente qué desean saber las diferentes partes interesadas, es decir, qué se ha de identificar. Con ello, todas las partes interesadas saben exactamente qué se debe hacer bajo qué condiciones marco (tiempo de que se dispone, recursos financieros, tamaño del grupo meta, etc.) y con qué finalidad.



Procedimiento y partes interesadas

Por regla general, los TdR son elaborados por la organización mandante. Para poder extraer la mayor utilidad posible de la evaluación, todas las partes interesadas en el proceso (p. ej. representantes del grupo meta, la organización contraparte, la organización financiera) y, si se considera procedente, también otros interesados (p. ej. representantes de un ministerio competente en una materia determinada o la administración pública local u organizaciones específicas) deberían participar en la elaboración de las preguntas relativas a la evaluación. Esto aumenta la sinceridad y el interés en los resultados así como la disposición a facilitar informaciones a los consultores y las consultoras. Si no se pueden vincular todas las partes interesadas en la elaboración de los TdR, estas deberían, por lo menos, echar una ojeada a los mismos para estar informadas al respecto. De esta forma se eliminan posibles miedos ante la evaluación.

Para la elaboración de los TdR pueden ser de ayuda las estructuras de consultoría y apoyo (BUS).

Los consultores y las consultoras no participan en la elaboración de los TdR. Si bien, los TdR deberían discutirse en cualquier caso en la reunión aclaratoria y, si procede, ser correspondientemente adaptados (las modificaciones se plasmarán en el informe inicial o en un acta). Los intereses de la organización mandante deberían constituir la línea rectora en la formulación de los TdR, por lo tanto, los TdR no deberían adaptarse a las competencias de los consultores y las consultoras previamente seleccionados.

Las materias transversales tienen que incluirse en los TdR de conformidad con los requisitos de la organización mandante y así ser tenidas en cuenta en la evaluación.



Advertencias

- En los TdR hay diferentes posibilidades de manejar el presupuesto previsto (ver tabla).
- En el marco de una evaluación de proyecto, entre las preguntas relativas a la evaluación también se pueden incluir preguntas sobre la gestión de la organización que realiza el proyecto. **Pero cuidado:** Las preguntas sobre la organización (dirección, desarrollo de la organización, etc.) precisan una competencia por parte de los evaluadores y evaluadoras, lo que se ha de tener en consideración en la formulación de las cualificaciones en los TdR.
- Eventualmente, se han de tener en consideración las especificaciones de la organización mandante y/o de los financiadores/donantes (p. ej. componentes mínimos del informe final). Esto se puede indicar en los TdR, los detalles deberían acordarse en la reunión de aclaración del mandato (ver también el anexo “Estructura modelo del informe de evaluación” en la ayuda “6. Reunión de aclaración del mandato”).
- A través de los TdR se puede encargar a los consultores y las consultoras la preparación de un plan de implementación con todas las recomendaciones realizadas en el informe final. Para ello se ha de incluir en la planificación un posible aumento de costes. **Importante:** El plan de implementación en sí no es un componente del informe final a elaborar por los consultores y las consultoras.
- Se debería comprobar si es conveniente la cooperación con equipos de consultores y consultoras. Este puede ser el caso si se necesitan conocimientos de idioma especiales o conocimientos específicos. En este sentido, debería tenerse en cuenta que en el equipo estén representados tanto hombres como mujeres. Esto es imprescindible en el caso en el que, por ejemplo, en algunas culturas los hombres no pueden visitar grupos de mujeres. También la cooperación entre consultores y consultoras internacionales y locales es frecuentemente deseable pues mediante el intercambio de saber y de conocimientos sobre métodos de evaluación y peculiaridades culturales se puede aumentar la calidad de la evaluación. Es decir, si se desea formar un equipo de evaluación, esto debería reflejarse en los TdR.
- Se deberían tener en consideración el tema de género, así como las otras materias transversales de impacto para el medio ambiente e inclusión, según la

finalidad y las condiciones marco del objeto de la evaluación o las regulaciones internas de la organización mandante o del financiador/donante. Las preguntas sobre las materias transversales pueden integrarse en las preguntas bajo los diferentes criterios del CAD. Con la consideración de materias transversales en los TdR se ha de conseguir que se incluyan conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas, entre otras,

declaraciones específicas relacionadas con el género, la inclusión y el medio ambiente.

- En los TdR debería advertirse de que siempre que sea posible y conveniente, las preguntas relativas a la evaluación deberían responderse diferenciadamente según la edad, el sexo y otros criterios como pertenencia a una clase socioeconómica, discapacidad, etc.

Posibilidades de manejar el presupuesto previsto en los TdR:			
Opción para manejar el presupuesto		Ventajas	Desventajas
1º	<p>No efectuar indicaciones sobre el presupuesto de la evaluación en los TdR</p> <p>→ Si en los TdR no se realiza ninguna indicación sobre el presupuesto, se puede comunicar al consultor o a la consultora el límite máximo del mismo por previa solicitud, p. ej. telefónicamente.</p>	Los consultores y las consultoras interesados/as hacen en su oferta la propuesta con la que mejor se puede responder a los planteamientos de los TdR y efectúan su presupuesto correspondientemente. En la mayoría de los casos, las ofertas son heterogéneas.	Las ofertas pueden ser claramente superiores al presupuesto previsto.
2º	<p>Indicar en los TdR el presupuesto máximo disponible</p>	La indicación puede servir de orientación a los consultores y las consultoras interesados/as, de tal forma que se evitan las ofertas que superan el límite máximo.	Existe el peligro de que todas las ofertas agoten el presupuesto indicado, por lo que las ofertas financieras no se orientan imprescindiblemente en lo que sería necesario.
3º	<p>Incluir en los TdR un plan de costes detallado</p>	-Los consultores y las consultoras interesados/as presentan ofertas que responden exactamente a las ideas de la organización mandante.	Los consultores y las consultoras sólo tienen un margen limitado para organizar la evaluación (metodología y desarrollo).

III ➔ Enlaces

Banco mundial (editor): Writing Terms of Reference for an Evaluation: A how-to Guide. 2011. (inglés)
http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/Resources/ecd_writing_TORs.pdf

Banco Mundial - Centro de Administración para el Desarrollo (CLAD): Guía para la elaboración de Términos de Referencia orientados a la contratación de servicios de consultoría para la evaluación de programas y proyectos gubernamentales. 2009. (español)
<http://old.clad.org/documentos/otros-documentos/guia-para-la-elaboracion-de-terminos-de-referencia-orientados-a-la-contratacion-de-servicios-de-consultoria-para-el-monitoreo-y-evaluacion-de-programas-y-proyectos-gubernamentales>

Canadian International Development Agency: How to Perform Evaluations - Model TOR. 2000. (inglés)
[http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview4/\\$file/Tor.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview4/$file/Tor.pdf)



Descargar documento de word

Estructura modelo

En el texto, debajo de los títulos se encuentran indicaciones para los/las mandantes que pretenden ayudar a desarrollar estos puntos. Por lo tanto, este texto (es decir, las indicaciones en cursiva) ha de ser sustituido por un texto relativo a la evaluación concreta. Atención: Los TdR no han de incluir todos los puntos/preguntas. Las preguntas sirven solamente como orientación.

Términos de Referencia para evaluaciones

1° Introducción

Ejemplos:

- Breve perfil de la organización mandante
- Descripción del objeto que se ha de evaluar (p. ej. del proyecto, del programa, de los componentes del proyecto o del instrumento), de la finalidad del proyecto/programa/etc., de la delimitación regional, del grupo/s objetivo, de las organizaciones, instituciones, grupos interesados en el proyecto, del período de tiempo que se ha de evaluar, etc.
- Otras partes interesadas relevantes para la evaluación (p. ej. organizaciones, contrapartes, redes, autoridades gubernamentales, etc.)
- Exposición del contexto relevante, las características o dificultades resaltables
- Procedencia de los medios
- ¿Cuándo se realizó la última evaluación?

¿Por qué?

Los consultores y las consultoras tienen que poder estimar lo que se ha de evaluar y en qué contexto. Además, los consultores y las consultoras pueden echar una ojeada al contexto y la armadura del proyecto, de tal forma que pueden evaluar quién tiene interés e influencia en el mismo. Aquí no se han de especificar los detalles, dado que estos pueden comentarse posteriormente de forma exhaustiva durante la preparación de la evaluación.

2° Motivo y finalidad de la evaluación

Aquí se deben explicar los intereses directos por obtener conocimientos así como los motivos existentes para la evaluación.

Ejemplos:

- ¿Por qué se ha de realizar la evaluación?
- ¿Para qué se han de utilizar los resultados?
- ¿Quién utilizará los resultados?
- ¿Por qué en este momento?
- ¿Quién ha promovido la realización de la evaluación?

¿Por qué?

Los consultores y las consultoras tienen que entender los motivos por los que se ha de realizar la evaluación así como la finalidad de la misma al objeto de poder orientar su oferta y, en caso de recibir el mandato, su trabajo en ese sentido.

3° Preguntas clave

Aquí se han de formular preguntas concretas que deben contestar los consultores y las consultoras; la materia género así como otras materias transversales, como los impactos sobre el medio ambiente y la inclusión de personas con discapacidad, deberían incluirse en las preguntas de la evaluación.

¿Por qué?

Hay que cerciorarse de que los consultores y las consultoras cumplan las expectativas; el informe final ha de responder a las preguntas aquí formuladas. Éste es uno de los principales criterios de calidad para la evaluación.

⇒ Pertinencia

¿Hacemos lo correcto? Este criterio mide hasta qué punto los objetivos de un proyecto/programa concuerdan con las necesidades de los favorecidos y las estrategias (policies) de contrapartes y financiadores.

⇒ Efectividad

¿Se alcanzan los objetivos del proyecto/programa? Es decir, este criterio mide hasta qué punto se alcanzan los objetivos de un proyecto /programa (previsiblemente).

⇒ Eficiencia

¿Se alcanzan los objetivos de forma rentable?: Es decir, el criterio mide la proporción de los recursos aplicados en relación con los resultados y efectos conseguidos con ellos.

⇒ Efecto (Impacto)

¿Colabora la medida de desarrollo a alcanzar objetivos superiores de la política del desarrollo? En el marco de este criterio se ha de comprobar si, y hasta qué punto, la medida de desarrollo colabora a alcanzar los objetivos de la política de desarrollo superiores perseguidos. Además, se estudia si y, en caso afirmativo, qué modificaciones positivas y negativas se han presentado.

⇒ Sostenibilidad

¿Son las modificaciones conseguidas (previsiblemente) duraderas?: En el marco de este criterio se estima en qué medida continúan existiendo los impactos positivos de la medida de desarrollo una vez finalizada la ayuda.

Por lo demás, en el marco de la evaluación se pueden valorar los desarrollos, procedimientos y estándares o el sistema de monitoreo y evaluación (M&E) de una organización o un programa.

4° Diseño de la evaluación / Métodos

Aquí se debería describir brevemente cuáles son los requisitos mínimos que han de cumplir los métodos y el diseño de la evaluación. Normalmente, en este punto se ha de advertir que se tienen que respetar los estándares del CAD/OCDE.

Además aquí también debería formularse brevemente qué partes interesadas (contrapartes, grupo meta, otras organizaciones, autoridades gubernamentales, financiadores, etc.) se han de vincular a la evaluación y qué documentos (solicitud del proyecto, informes de evolución, etc.) se han de tener en consideración.

¿Por qué?

Los consultores y las consultoras conocen los estándares de calidad que se han de tener en cuenta imprescindiblemente en la elaboración de la oferta y que han de ser respetados durante la realización de la evaluación, los cuales también son vinculantes contractualmente, dado que los Términos de Referencia son un componente integral del contrato.

Las informaciones sobre las partes interesadas y los documentos ayudan a los consultores y las consultoras a estimar cuánto tiempo necesitarán para realizar la evaluación. Si bien, debería advertirse que se trata de “indicaciones mínimas”; si durante la evaluación se considerara que existen otras partes interesadas importantes, éstas se deberían incluir.

Advertencia: En los ToR no es necesario mencionar métodos para la evaluación, dado que estos pueden y deberían ser propuestos o complementados por los consultores y consultoras. Si bien, es posible proponer métodos que deben utilizarse en cualquier caso.

5° Desarrollo de la evaluación / Calendario

Aquí debería encontrarse un primer calendario a grandes rasgos sobre cuándo se ha de realizar la evaluación, hasta cuándo se ha de disponer de determinados resultados parciales y hasta cuándo ha de estar finalizada la evaluación.

¿Por qué?

Los consultores y las consultoras tienen que poder conocer qué especificaciones de tiempo existen y si pueden entregar los productos requeridos en los plazos previstos.

6° Productos esperados

Aquí se ha de formular qué productos han de presentar los consultores y las consultoras, con qué contenido y características (idioma, requisitos formales, etc.):

Ejemplos:

- Informe inicial (ver también la ayuda “Informe inicial”)
- Informe parcial (según el alcance de la evaluación)
- Borrador del informe final
- Informe final¹ (p. ej. número máximo de páginas, idiomas)

¿Por qué?

Los consultores y las consultoras pueden estimar el trabajo a realizar y están obligados contractualmente a entregar los productos, los cuales han de responder a las características citadas, dado que los Términos de Referencia son una parte del contrato.

7° Cualificaciones clave de los consultores y las consultoras

Aquí se ha de definir qué cualificaciones, conocimientos previos y experiencias se esperan de los consultores y las consultoras -en el ámbito profesional, lingüístico, metodológico, cultural y regional-. Un equipo no es imprescindible pero muchas veces recomendable.

¹ Para ver un ejemplo de estructura ver “Estructura modelo del informe de evaluación” en la ayuda “6° Reunión aclaratoria del mandato”.

¿Por qué?

Los consultores y las consultoras conocen las expectativas y los requisitos de la organización mandante y, con ello pueden evaluar si pueden presentar su candidatura o se ha de incluir otro posible consultor o consultora para asegurar las competencias y experiencias que faltan.

8° Contenido de la oferta de los consultores y las consultoras

Aquí debería indicarse todo lo que ha de contener la oferta de los consultores y las consultoras:

- Curriculum vitae de todos los consultores y las consultoras participantes
 - Oferta de contenido:
 - Esbozo del desarrollo planificado de la evaluación
 - Explicación y fundamentación breves de los métodos a utilizar – aquí, según los aspectos que le interese conocer, el o la mandante puede solicitar un enfoque específico que explique cómo se tendrán en consideración las materias transversales relevantes –
 - Oferta financiera
 - Presupuesto de costes completo, que incluirá tanto los honorarios como los gastos accesorios, p. ej. transporte, alojamiento, impuestos, contribuciones y costes de talleres en el marco de la evaluación.
 - Además, en este punto debería indicarse,
 - hasta cuándo (cierre de admisión),
 - en qué forma (digital o por correo postal),
 - dónde (dirección de correo electrónico o/y dirección postal con indicación de la persona responsable)
- se puede presentar la oferta para aspirar a recibir el mandato descrito/la evaluación descrita.

¿Por qué?

Los consultores y las consultoras saben lo que tienen que presentar para que la organización mandante reciba ofertas comparables e instructivas. Si los consultores y las consultoras interesados tienen preguntas saben a quién se tienen que dirigir.

03

Paso 03

Recogida de ofertas

Lo más importante en resumen:

1º Por regla general se han de recoger tres ofertas por lo menos.

2º La recogida de ofertas se realiza sobre la base de los ToR.

Contexto

Para una evaluación deberían recogerse siempre varias ofertas.⁴ Con frecuencia, las ofertas de consultores y consultoras externos/as presentan un punto de vista hasta el momento no contemplado, planteamientos nuevos y/o proponen otros métodos. Las ofertas, por lo general, incluyen una parte relativa al contenido y la metodología, una oferta financiera así como el currículum o los currículums del que se desprende o desprenden los conocimientos que aportan los consultores y las consultoras. Frecuentemente, de esta forma también se puede comprobar la independencia.

Función en el desarrollo de la evaluación

La recogida de ofertas debería realizarse después de la elaboración de los Términos de Referencia (TdR), es decir, cuando ya se han determinado las cualificaciones necesarias para la realización de la evaluación. Los TdR son el fundamento sobre cuya base los posibles interesados e interesadas pueden presentar una oferta. A través de la recogida de ofertas existe la posibilidad de comparar tanto las ofertas financieras como los enfoques metodológicos y de contenido. Además, hay que cerciorarse de que el consultor o la consultora, dado el caso los consultores y las consultoras, sean independientes e imparciales y posean los conocimientos técnicos necesarios.

Procedimiento y participantes

Por regla general, la organización mandante es la responsable de la recogida de ofertas.

Una posibilidad es la recogida concreta de ofertas de consultores y consultoras así como de empresas de consultoría ya conocidas por la organización que efectúa la licitación, que están recomendadas por otras organizaciones o que se han encontrado mediante la búsqueda concreta en internet.

Otras posibilidades para la recogida de ofertas son la licitación, p. ej. en periódicos o revistas, en una publicación en páginas web o a través de distribuidores de correo electrónico de redes de consultores y consultoras autónomos y empresas de consultoría.

Si los asesores y las asesoras de BUS disponen de contactos, estos/as pueden apoyar el proceso de licitación y facilitar contactos.

⁴ En las disposiciones de aplicación del apoyo financiero de Pan para el Mundo - Servicio Protestante para el Desarrollo está regulado que la contraparte del proyecto ha de recoger por lo menos tres ofertas en adquisiciones o servicios superiores a 400 €.

04

Paso 04

Selección de los consultores y las consultoras

Lo más importante en resumen:

- 1º La selección de los consultores y las consultoras debería realizarse en un proceso participativo y transparente, y debería orientarse en criterios previamente determinados.
- 2º En el manejo de curriculum vitae hay que tener siempre presente el respeto de la protección de datos.

Contexto

Después de recibir las ofertas se realiza la selección de los consultores y las consultoras externos. Este proceso de selección debería realizarse de la forma más participativa posible, al objeto de poder tener aquí también en consideración diferentes puntos de vista. Ya antes de la selección propiamente dicha, es importante determinar criterios sobre cuya base se ha de realizar una valoración de las ofertas y, seguidamente, la selección. Para poder garantizar un mandato transparente se ha de documentar la valoración y los motivos para la elección o rechazo. Esto también sirve para poder dar a los consultores y las consultoras un feedback sobre sus ofertas, si así lo solicitan, y rendir cuentas a los auditores y las auditoras en caso necesario (ver “Modelo de marco de referencia para la selección de consultores y consultoras” al final de este documento).

Función en el desarrollo de la evaluación

Tanto las experiencias y los conocimientos de los consultores y las consultoras así como también los métodos propuestos son determinantes para la credibilidad y utilidad de los resultados de la evaluación. Por ello debería comprobarse exactamente si se cumplen los requisitos y expectativas formuladas en los ToR (por lo menos en su mayor parte).

Procedimiento y participantes

En la selección de los consultores y las consultoras deberían vincularse la mayor cantidad posible de personas a las que afecta la evaluación, al objeto de tener en consideración diferentes puntos de vista lo que, finalmente, también puede hacer que se acepten más rápidamente los resultados.

Dado que, por regla general, la presentación de los curriculum vitae de los consultores y las consultoras forma parte de la oferta, hay que cerciorarse de que se cumplan las exigencias de la protección de datos y que las informaciones no se transmitan a terceros.

En el proceso de selección, la organización mandante tiene la posibilidad de negociar con los consultores y las consultoras sobre la oferta presentada (p. ej. número de días de trabajo del consultor o consultora, período de tiempo, etc.).

Cuando dos ofertas parezcan interesantes o la decisión por una de ellas sea difícil a partir de la mera oferta escrita, puede que sea procedente invitar al consultor o la consultora en cuestión a celebrar una entrevista.

Para la posible selección de equipos de consultores y consultoras, ver también las advertencias en la ayuda “2º Términos de Referencia (TdR)”.



Descargar documento de word

Explicaciones para la aplicación del marco de referencia para la selección de consultores y consultoras

El siguiente marco de referencia puede utilizarse para documentar la decisión en un proceso de selección y los motivos que han fundamentado la misma.

- Se trata de un ejemplo que se ha de adaptar a cada evaluación, es decir, los criterios se pueden eliminar y añadir otros nuevos, los criterios especialmente importantes se deberían valorar con más puntos o fraccionarse.
- No es obligatorio utilizar el marco de referencia.

¿Cuándo es conveniente utilizar el marco de referencia?

El marco de referencia puede ayudar a comparar estimaciones, p. ej.

- cuando en un proceso de selección participan varias personas. Todos los participantes pueden leer primero las ofertas existentes y, posteriormente, introducir sus valoraciones en el marco de referencia. Lo importante es que, en primer lugar, cada una de las personas que participan en la selección rellene un marco de referencia para, posteriormente, poder discutir los diferentes aspectos con los otros involucrados a partir de la propia valoración.
- cuando hay demasiadas ofertas. Con ayuda del marco de referencia se pueden comparar las diferentes ofertas entre sí sin perder la visión global.

¿Cómo está estructurado un marco de referencia?

En la parte superior se introducen, en primer lugar, las informaciones generales para al final saber todavía a qué oferta pertenece qué valoración.

En el segundo paso se han incluido cinco criterios que su incumplimiento puede implicar la exclusión del proceso de selección.

En el tercer paso se encuentra una tabla en la que se puede valorar la calidad de la oferta en cuestión.

La valoración está subdividida en dos criterios:

- 1° **La valoración del consultor o consultora o empresa de consultoría** respecto a su experiencia en la evaluación, así como en la temática y la región, etc. Para poder documentar la diferente calidad, en este apartado se ha introducido un sistema de puntos (p. ej. 0 puntos representa una cualificación muy baja, mientras que la puntuación máxima indica la existencia de una cualificación muy alta). La cantidad de puntos a conceder es diferente, dado que determinados criterios pueden tener **mayor importancia o ponderación** que otros.
- 2° **La valoración de la oferta** (si existe) para la presente evaluación. Esta se realiza según el mismo modelo que en la valoración de los consultores y las consultoras.

Finalmente se suman todos los puntos y así se obtiene un valor global para cada oferta. Estas valoraciones se pueden comparar con aquellas realizadas por otras personas que también han utilizado el marco de referencia para ello.

La columna de comentarios puede utilizarse de forma variable, en caso de desear anotar puntos determinados que han llamado especialmente la atención (p. ej. una gran diversidad de métodos).



Descargar documento de word

Modelo del marco de referencia para la selección de consultores y consultoras

Proyecto: _____

Período: _____

Consultor o consultora/equipo de consultoría: _____

¿Ha llegado la oferta a tiempo?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No ➤ Exclusión
¿Está la oferta completa?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No ➤ Exclusión
¿Carece el/la consultor/a de intereses propios, es decir, es independiente e imparcial?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No ➤ Exclusión
¿Había llamado el/la consultor/a negativamente la atención en el pasado o fue evaluado/a negativamente (por Pan para el Mundo u otras organizaciones)?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí ➤ Exclusión
¿Se encuentra la oferta dentro del marco financiero del mandato?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No ➤ Exclusión

Valoración consultor/a/equipo de consultoría

Criterio	Ponderación	Valoración	Observación/ Fundamentación
... puede justificar fidedignamente que dispone de los conocimientos técnicos y la experiencia profesional.	hasta 60		
... puede justificar fidedignamente los métodos de evaluación.	hasta 50		
... puede justificar fidedignamente conocimientos y experiencia en el tratamiento de la materia o materias transversales relevantes.	hasta 20		
... habla el idioma o idiomas necesario(s).	hasta 25*		
... puede justificar fidedignamente conocimientos y experiencias en la región.	hasta 15		
... puede justificar fidedignamente competencias y experiencias sociales en el trato con los grupos meta y las contrapartes.	hasta 20		
... cumple las preferencias de características personales (p. ej. sexo).	hasta 10		
... puede realizar y finalizar la evaluación en el período planificado.	hasta 10*		
Suma parcial de la valoración consultor/a/equipo de consultoría	máx. 220		

* puede ser un criterio de exclusión

Valoración de la oferta

Criterio	Ponderación	Valoración	Observación/ Fundamentación
... es adecuada, es decir, el concepto y la planificación del trabajo responden a las especificaciones y conceptos.	hasta 150		
... tiene en consideración los recursos sociales (donde es posible).	hasta 30		
<i>Suma parcial de la valoración oferta</i>	máx. 180		
EN TOTAL	máx. 400		

valorado por: Nombre: _____

Función: _____

Fecha: _____

05

Paso 05 Concertación del contrato

Lo más importante en resumen:

- 1º Los TdR y la oferta han de acompañar el contrato como anexo.
- 2º El contrato debería regular vinculadamente qué, cómo y hasta cuándo han de efectuar la entrega las dos partes contractuales.

Contexto

El contrato es un documento legalmente vinculante. En el momento en que las partes contractuales firman el contrato aceptan las condiciones y obligaciones reflejadas en el mismo.

Muchas organizaciones disponen de plantillas para el contrato, que después solamente se han de adaptar al mandato respectivo. Esto es de gran ayuda, pues en la formulación de un contrato se han de tener en consideración las leyes del país en vigor y utilizar ciertas formulaciones legalmente inequívocas. En contratos internacionales, cuando, por ejemplo, se contrata un consultor o una consultora del extranjero, hay que cerciorarse de que se mencione la jurisdicción competente, es decir el sistema jurídico por el que se rige el contrato.

Los Términos de Referencia (TdR), así como la oferta del consultor o la consultora/equipo de consultoría se han de anexar al contrato y, con ello, formar parte integral del mismo. También se pueden anexar las directrices que hay que tener en consideración, por ejemplo para la liquidación.

Función en el desarrollo de la evaluación

Con la firma del contrato se define claramente

- qué
- hasta cuándo
- cómo (forma, características)

se ha de efectuar la entrega tanto por parte de la organización mandante como del consultor o la consultora/equipo de consultoría y cuáles son las obligaciones de cada una de las partes. De esta forma, las partes contractuales conocen exactamente sus derechos y obligaciones sobre el mandato.

Procedimiento y participantes

El contrato se formaliza entre la organización mandante (una persona jurídica) y el mandatario (una persona jurídica o natural), es decir, en este caso el consultor o la consultora/equipo de consultoría. En el caso de una subcontratación de varios consultores y consultoras externos hay que cerciorarse de que quede claramente regulado quién es el responsable de la entrega del informe.

Al igual que en cualquier contratación escrita, aquí, el contrato también debería elaborarse y firmarse por duplicado. Un ejemplar queda en poder de la organización mandante y el otro del consultor o la consultora/equipo de consultoría.

Lista de chequeo para la elaboración del contrato

Puntos que han de quedar cubiertos en el contrato en relación con la evaluación:

- | | |
|---|---|
| <p><input type="checkbox"/> Nombre, dirección y datos de contacto de la organización mandante</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> Nombre, dirección y datos de contacto del mandatario o mandataria</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> El objeto del contrato (p. ej. la evaluación del proyecto xy, realizada desde MM.AAAA hasta MM.AAAA en yx)</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> Productos esperados (p. ej. informe inicial, borrador del informe final, redacción final del informe, etc.) con fecha límite</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> Derechos sobre productos, p. ej. que el informe y los resultados solamente pueden ser publicados por la organización mandante</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> Confidencialidad - también después de haber finalizado el contrato -, es decir que</p> <ul style="list-style-type: none"> - se han de garantizar los derechos personales de los entrevistados (p. ej. mediante el anonimato de las declaraciones), y también - los documentos se han de tratar de forma que no sean accesibles a terceros, - no se pueden facilitar a terceros informaciones recibidas sin el consentimiento expreso escrito del licitador o licitadora. <hr/> <p><input type="checkbox"/> Suma contractual dividida en</p> <ul style="list-style-type: none"> - honorarios sobre factura en la que se han de reflejar los impuestos correspondientes, si proceden - gastos (por ejemplo gastos de viaje) que se restituyen cuando se presentan los justificantes correspondientes (eventualmente haciendo referencia a las regulaciones vinculantes o los importes máximos) <hr/> <p><input type="checkbox"/> Modalidades de pago: Plazos y condiciones de pagos (parciales), si bien, aquí se ha de tener en consideración cuando se producen gastos a los consultores o consultoras, p. ej. por viajes.</p> <p>Advertencia: El pago final debería efectuarse siempre después de que la organización mandante haya recibido y aceptado todos los productos acordados (p. ej. el informe final).</p> | <p><input type="checkbox"/> Posibles subcontratos, es decir que la organización mandante puede determinar si el mandatario o mandataria puede formalizar un contrato con un tercero para cumplir el contrato, lo que es importante, sobre todo, para asegurar que permanecen garantizados los derechos personales y de publicación</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> Duración del contrato - inicio y fin del período contractual</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> Seguros - indicación sobre si los mandatarios y mandatarias y los posibles materiales de equipo están asegurados a través de la organización mandante o si los mandatarios y las mandatarias se han de asegurar por su cuenta</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> Regulación en relación con las responsabilidades para asegurar la capacidad de trabajo (p. ej. consecución de una visa, etc.)</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> Consecuencias en caso de no respetar las disposiciones del contrato, si bien se tiene que diferenciar entre incumplimiento del contrato por causa ajena o causa de fuerza mayor o por culpa del mandatario o mandataria</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> Indicación de que las modificaciones del contrato o cualquier otro acuerdo precisan la forma escrita para tener validez</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> Firmas, para lo que hay que tener en cuenta que, en caso de que las partes contractuales sean empresas u organizaciones, la firma ha de ser plasmada por una persona con poder general</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> Anexo: Términos de Referencia, oferta y otras regulaciones que se hayan podido tomar, p. ej. directrices sobre gastos de viaje, código de conducta</p> |
|---|---|

06

Paso 06

Reunión aclaratoria del mandato

Lo más importante en resumen:

- 1º La reunión de aclaración del mandato es una reunión entre la organización mandante y los consultores y las consultoras y se realiza antes de iniciar la evaluación.
- 2º Objetivos, especificaciones, posibilidades y límites de la evaluación pueden y deben ser tratados abiertamente en dicha reunión.
- 3º ¡Levante un acta con los resultados de la reunión!

Contexto

La reunión aclaratoria del mandato se realiza entre representantes de la organización mandante y los consultores y las consultoras contratados/as con el fin de aclarar el mandato en detalle, tener la posibilidad de hacer preguntas y facilitar las primeras informaciones, como la documentación y datos de contacto esenciales, eventualmente también de representantes del grupo meta o de otras partes interesadas.

Función en el desarrollo de la evaluación

Al principio de la cooperación, **después** de la firma del contrato con los consultores y las consultoras se ha de dar una explicación absolutamente clara del mandato. Aquí deberían aclararse, especialmente, todos los puntos importantes de los TdR así como las especificaciones adicionales (p. ej. de los financiadores y financiadoras) y las cuestiones logísticas. Esto no sólo evita conflictos y lleva a una cooperación constructiva y orientada al objetivo, sino que también fomenta el entendimiento entre las dos partes sobre las posibilidades y limitaciones de la otra parte respectiva (por ejemplo, en el caso de que algunas preguntas concretas en relación con los TdR no se puedan contestar desde la perspectiva de los consultores y las consultoras y por eso se han de modificar).

Procedimiento y participantes

En la reunión de aclaración del mandato deberían participar todos los representantes de la organización mandante directamente involucrados así como los consultores y las consultoras. Según la finalidad y alcance de la evaluación se puede invitar a los representantes y las representantes de partes interesadas, financiadores/donantes o estructuras de apoyo como BUS (si existen).

La reunión de aclaración del mandato debería tener lugar siempre después de la firma del contrato, dado que en ella se facilitan a los consultores y las consultoras documentos y datos sensibles (p. ej. informes del proyecto, datos de los grupos meta, etc.).

Advertencias

- Es recomendable redactar una pequeña acta sobre la reunión en la que se recojan los puntos más importantes tratados.
- Existe la posibilidad de enviar a los consultores y las consultoras documentos y datos del proyecto antes de realizar la reunión de aclaración del mandato. En este caso, hay que cerciorarse de que el contrato ya se haya firmado previamente.

- Un diálogo continuado entre la organización mandante y los consultores y las consultoras después de concluir la reunión de aclaración del mandato es importante para el buen desarrollo de la evaluación.
- Algunos temas que puedan ser “delicados”, p. ej. los conflictos no pueden recogerse en los TdR, pero sí deben ser tratados en la reunión de aclaración del mandato.

Lista de chequeo para una reunión aclaratoria del mandato

Se debería planificar bastante tiempo para la reunión pues, frecuentemente, se plantean otras preguntas y surgen otros puntos a aclarar. La lista siguiente

contiene preguntas que usted puede utilizar en la organización de la reunión de aclaración del mandato. Son opcionales y solo tienen una función de ayuda.

- | | |
|---|---|
| <p><input type="checkbox"/> 1º Informaciones básicas (p. ej. visión, misión, tamaño) sobre la organización mandante.</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 2º ¿Cuál es exactamente el objeto de la evaluación (p. ej. proyecto, instrumento, varios proyectos, un componente determinado del proyecto, etc.)? ¿Qué período se ha de considerar? ¿Quiénes son el grupo o los grupos meta y las partes interesadas? ¿Qué son las condiciones marco?</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 3º ¿Qué desea conseguir exactamente la organización mandante o el/la financiador/a con la evaluación? (finalidad)</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 4º ¿Qué se ha de hacer exactamente con los resultados? (utilización) ¿Para quién ha de ser útil el resultado? (destinatarios y destinatarias de las recomendaciones)</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 5º ¿Por qué existe interés en los resultados? ¿Por qué ahora? (motivo)</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 6º ¿Con qué métodos se han de recoger los datos?</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 7º ¿Cuándo se han de entregar los productos (p. ej. borrador del informe final)? (plazos, también los plazos para los resultados parciales) ¿Están claramente determinados los plazos para comentarios por parte de la organización mandante (p. ej. de los informes iniciales o del borrador del informe final)?</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 8º ¿A qué grupos/personas se debería consultar su opinión sobre el proyecto o sobre las condiciones marco? (p. ej. representantes gubernamentales, otras organizaciones)</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 9º ¿Qué especificaciones se han de cumplir - requisitos generales de calidad así como requisitos formales, p. ej. del financiador o la financiadora? (concepto de evaluación, documentos CAD/OCDE en relación con la evaluación, requisitos mínimos para el informe final)</p> | <p><input type="checkbox"/> 10º ¿Qué datos sobre la línea de base, el monitoreo y las evaluaciones existen ya en el proyecto o de proyectos anteriores? (productos previos)</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 11º Discusión/aclaración de los planteamientos de la evaluación. ¿Hay ambigüedades? ¿Qué resultados posiblemente no se podrán presentar (debido a condiciones marco externas)? ¿Qué se debería adaptar en caso necesario para conseguir esos resultados (p. ej. más tiempo)? ¿Es necesario eliminar o adaptar algunas preguntas?</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 12º ¿Qué se ha de evitar u observar imprescindiblemente durante la evaluación? (temas críticos, tabús culturales, etc.)</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 13º Pasos siguientes: ¿Quién comunica con quién? (p. ej. quién es el responsable de la organización mandante, anuncio y presentación de los consultores y las consultoras, p. ej. a los grupos meta y partes interesadas). ¿Quién facilita a los consultores y las consultoras los documentos y datos necesarios?</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 14º ¿Sigue siendo realista el calendario previsto para la evaluación y ha sido acordado con todos los involucrados (p. ej. grupos meta, partes interesadas, etc.)? ¿Es necesario realizar adaptaciones en el calendario?</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 15º ¿Qué apoyo necesitan los consultores y las consultoras en relación con la logística, el transporte, el alojamiento, las traducciones, etc.? ¿Quién es la persona responsable de ello?</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 16º Advertencia sobre puntos importantes del contrato, p. ej. para la liquidación, (qué se necesita para la liquidación, qué justificantes/resguardos hay que presentar, plazos, etc.), sobre la cláusula relativa a la confidencialidad, etc.</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 17º En el caso de un equipo de consultores y consultoras: ¿Están los papeles y responsabilidades bien definidos?</p> |
|---|---|



Descargar documento de word

Estructura modelo del informe de evaluación

Los puntos relacionados a continuación son los componentes mínimos de un informe de evaluación, las materias transversales deberían tenerse en consideración allí donde sea conveniente

Cubierta con

- nombre del proyecto
- número de proyecto
- organización responsable
- consultores y consultoras (autores y autoras)
- fecha del proyecto
- región/país
- dado el caso, vigencia del proyecto

Índice

Lista de abreviaturas

Resumen

- breve explicación del objeto de evaluación, eventualmente inclusive las condiciones marco esenciales
- breve información sobre la evaluación: motivo y finalidad, período del estudio
- constataciones esenciales
- recomendaciones esenciales

1° Breve descripción del objeto de la evaluación

- proyecto/programa/instrumento (idea, grupo meta, finalidades formuladas)
- organización ejecutora, vigencia, financiadores

2° Condiciones marco (sólo si son relevantes para el objeto de evaluación)

- factores políticos, económicos, ecológicos, sociales y socioculturales
- riesgos para el éxito del proyecto, suposiciones/condiciones
- actividades relevantes de otras organizaciones/empresas de la economía privada
- papel de los actores públicos

3° Descripción de la evaluación y de la metodología aplicada

- momento de la evaluación en el desarrollo del proyecto
- resumen/dictamen pericial del equipo de evaluación
- metodología
- grupos de personas incluidos, número de partes interesadas
- posibles dificultades en la realización y el manejo de la evaluación

4° Resultados

- 4.1 Pertinencia
- 4.2 Efectividad
- 4.3 Eficiencia
- 4.4 Eficacia de la política de desarrollo (impacto)
- 4.5 Sostenibilidad

5° Recomendaciones (basadas en los conocimientos, realistas, específicas y direccionadas)

Eventualmente:

6° Conclusiones generales (enseñanzas aprendidas)

- para el tipo de proyecto (se puede utilizar como modelo)
- en relación a los procesos e instrumentos

7° Anexo

- Desarrollo del viaje y del trabajo
- Fuentes (interlocutores, documentos, literatura especializada, inspecciones primarias)
- Mapa sinóptico
- Términos de Referencia

07

Paso 07 Informe inicial

Lo más importante en resumen:

1º El informe inicial es realizado por los consultores y las consultoras y aceptado por escrito por parte de la organización mandante.

2º El informe inicial contiene una explicación de la comprensión del mandato, de los métodos de evaluación, un calendario así como posibles limitaciones.

Contexto

El informe inicial (inception report) es un informe redactado por los consultores o consultoras, que ha de contener

- como mínimo, nuevamente la descripción detallada del mandato,
- posibles limitaciones y dificultades (p. ej. que determinadas preguntas de la evaluación no se pueden contestar),
- la descripción de la metodología con la que se ha de trabajar así como
- un calendario detallado.

Función en el desarrollo de la evaluación

En una evaluación, el informe inicial es un documento clave dado que en el mismo se puede asegurar nuevamente que el contenido del mandato se ha entendido correctamente y la evaluación se puede realizar con una intensidad y una calidad que responden a los requeri-

mientos de la organización mandante y, eventualmente, del financiador o la financiadora. Además, se pueden especificar las necesidades de los consultores y las consultoras en relación con la documentación necesaria y posible apoyo en el transporte, la logística, etc. de tal forma que se pueda responder a estas necesidades con la suficiente antelación. También se han de mencionar posibles dificultades y límites, p. ej. los consultores y las consultoras tienen la posibilidad de poner de manifiesto aquello que, según su punto de vista, no se puede realizar.

Para que un informe inicial se considere válido ha de ser aceptado por la organización mandante (p. ej. por correo electrónico) dentro de un plazo fijado, y así crear la base para la realización de la evaluación.

Procedimiento y participantes

El informe inicial se elabora después de realizada la reunión aclaratoria del mandato y de un primer examen de los documentos fundamentales por parte de los consultores y las consultoras, siempre y cuando esto se haya fijado en los TdR. Las personas representantes de la organización mandante participan como instancia de control y comentarios y son las encargadas de aceptar el informe inicial.

!! Advertencias

- Un informe inicial todavía no es un informe previo ni un informe intermedio. Los análisis detallados del objeto a evaluar no forman parte del mismo.
- Lo importante es fijar por escrito todos los puntos citados arriba (en el punto Contexto). La forma en que esto se haga (informe formal, correo electrónico, etc.) puede ser acordado entre la organización mandante y los consultores y las consultoras.

III ➔ Enlaces

Estructura modelo y ayuda para informes iniciales:
UNESCO: Guidelines for Inception Reports. 2008. (inglés)
<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001583/158397e.pdf>

08

Paso 08

Reunión posterior/presentación de los resultados

Lo más importante en resumen:

- 1º En una reunión posterior se trata de hacer una presentación breve de los resultados y discutirlos con el grupo meta/la organización mandante.
- 2º En la presentación de los resultados se trata de presentar los resultados para la organización mandante.
- 3º ¡Es posible y se considera conveniente organizar encuentros que constituyan una mezcla de ambas formas!

Contexto

En una reunión posterior (debriefing)/una presentación de los resultados, los consultores y las consultoras presentan a las partes interesadas, los grupos meta y la organización mandante los resultados y las conclusiones provisionales, que son discutidos con los mismos. Sobre esta base, los consultores y las consultoras o bien realizan correcciones o bien incluyen puntos importantes de la discusión en el informe final.

Función en el desarrollo de la evaluación

Las reuniones posteriores/presentaciones tienen principalmente dos funciones:

- por un lado, informar a los representantes y las representantes del grupo meta y a las partes interesadas, así como a la organización mandante sobre los resultados, de tal forma que estos no sólo se consideren una fuente de información, sino que también tengan la posibilidad de sacar sus propias conclusiones sobre los resultados y dar su opinión sobre las conclusiones y recomendaciones de los consultores y las consultoras;

- por el otro, se crea nuevamente la posibilidad de corregir malos entendidos o informaciones erróneas.

Procedimiento y participantes

Para realizar reuniones posteriores (debriefing) y presentaciones hay varias posibilidades entre las que se encuentran:

Reunión posterior con grupo(s) meta:

Es recomendable realizar una reunión posterior con los grupos meta justo después de finalizar la fase de muestreo in situ (equidad).

Reunión posterior/presentación con la organización mandante:

Al final de la fase de muestreo y análisis de los datos recogidos, poco antes o después de la presentación del informe final (en borrador), se ha de realizar una reunión posterior/presentación de los resultados con la organización mandante.

Presentación con todas las partes interesadas:

Poco antes o después de entregar el informe final (en borrador), debería realizarse una presentación a cuya asistencia, en el mejor de los casos, debería invitarse - según la condición marco - a representantes del grupo o grupos meta, representantes de la organización mandante, del financiador o la financiadora, así como también otras personas interesadas de importancia, como representantes de la administración local o representantes de otras organizaciones responsables.

La organización mandante es responsable de informar e invitar a esta reunión a las partes interesadas correspondientes.

Enlaces

Ayuda (inglés): Arlen Gullickson & Daniel L. Stufflebeam 2001: Checklist for feedback workshops.
<http://www.wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2014/feedbackworkshop.pdf>

09

Paso 09 Valoración del informe final

Lo más importante en resumen:

- 1º ¡El borrador del informe final de una evaluación puede y debe ser comentado!
- 2º ¡Enunciados efectivamente falsos tienen que ser modificados por los consultores y las consultoras!
- 3º En cualquier caso se ha de comprobar si se respetan las especificaciones formales de los ToR.

Contexto

El informe final de una evaluación ha de ser siempre presentado en borrador por parte de los consultores y las consultoras, será leído y comentado por todas las partes interesadas relevantes y, seguidamente, devuelto a los consultores y las consultoras. Esto debería acordarse previamente con las personas implicadas al objeto de que puedan efectuar la pertinente planificación.

La organización mandante puede acordar con los consultores y las consultoras los requisitos mínimos formales que ha de contemplar el informe de evaluación, por ejemplo que siempre debe haber un resumen, que los Términos de Referencia (TdR) se han de anexar, etc. (ver también la estructura modelo del informe de evaluación en la ayuda “6º Reunión de aclaración del mandato”). En el caso de algunos financiadores es posible que se tengan que contemplar otras especificaciones. Estos requisitos ya deberían comunicarse en la reunión aclaratoria del mandato.

Función en el desarrollo de la evaluación

Este paso, por un lado, tiene la función de controlar la exactitud objetiva de las afirmaciones y descripciones y, en caso necesario, efectuar las pertinentes correcciones; y, por el otro, controlar críticamente si en las evaluaciones e informes de evaluación se han tenido en consideración los requisitos de calidad, p. ej. la consideración de los estándares y criterios de evaluación. Si bien, se ha de controlar especialmente si se ha dado respuesta a las preguntas de los TdR y se ha respetado la forma de proceder propuesta en el informe inicial.

Procedimiento y participantes

El borrador del informe de evaluación ha de ser leído y comentado por escrito, al menos, por representantes de la organización mandante que conozcan bien el objeto de evaluación. Los consultores y las consultoras tienen que tener en consideración en forma adecuada en el informe final los comentarios que han recibido. El informe final ha de ser aceptado por la organización mandante.

IMPORTANTE: Los resultados de la evaluación externa, como tales, no se pueden ni deben volver a discutir, a no ser que se basen en hechos demostrablemente falsos o malos entendidos. Las recomendaciones solamente se han de comentar si estas son de baja calidad o son incomprensibles.

!! Advertencias

Todos los criterios para la valoración de los informes de evaluación arriba citados y mencionados en el marco de referencia adjunto son válidos de forma equivalente tanto para el borrador como para la última versión del informe final. Una diferencia importante es que solo el **borrador del informe final** puede ser comentado por la organización mandante y modificado por el consultor o consultora. En el momento en que se acepta el informe final, por regla general ya no es posible realizar ninguna modificación más.



Descargar documento de word

Marco de referencia para la valoración de los informes de evaluación

N°	Criterio	Valoración			Observación
		Sí	No	En parte	
Criterios formales					
1	Se dispone de una cubierta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2	En la cubierta se encuentran los datos siguientes:				
	▪ Nombre del proyecto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	▪ Número de proyecto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	▪ Organización responsable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	▪ Nombre/s de los consultores y las consultoras (autores/as)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	▪ Fecha del informe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	▪ Región/País	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	▪ Tipo del informe (p. ej. borrador del informe de evaluación o informe final)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3	Dispone de un índice con indicación de las páginas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4	Existe una lista de abreviaturas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5	Existe un resumen que contiene una descripción del proyecto, resultados y recomendaciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6	Hay un anexo con los Términos de Referencia (TdR), la lista de contrapartes entrevistadas, el calendario, etc., eventualmente en forma de fichas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7	El tipo y tamaño de la letra son adecuados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
8	El lenguaje es claro y el informe se lee bien en general.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	Se han tenido en cuenta las reglas ortográficas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
10	El informe tiene un número de páginas adecuado (como se ha fijado en los TdR) – tantas como es necesario para una presentación comprensible de los hechos y las recomendaciones –.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
11	Se han respetado las especificaciones formales de los TdR – si las hay.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12	La relación entre imágenes y textos es adecuada, es decir, las imágenes tienen una función de apoyo para lo expresado en el texto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
13	El informe (cubierta, texto principal y anexos) forma parte de un sólo archivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<hr/>					
N°	Criterios de contenido	Sí	No	En parte	Observación
14	La estructura del informe es lógica y racional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	Se responden a las preguntas de los TdR. Se menciona si hay alguna diferencia y se fundamenta suficientemente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16	El objeto de la evaluación se describe de forma comprensible.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

17	Se han tenido en consideración todos los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) (pertinencia, efectividad, eficiencia, impacto, sostenibilidad).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18	Se tienen/han tenido en consideración los estándares del CAD. Es decir: <ul style="list-style-type: none"> ▪ se protegen todos los derechos; ▪ se salvaguarda el anonimato y la confidencialidad; ▪ el informe refleja diferentes posiciones y perspectivas de las partes interesadas y afectadas de forma neutra y ponderada. 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19	Materias transversales se tienen en consideración en forma adecuada (p. ej.: género)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20	Se describe la metodología utilizada (número de las personas encuestadas, tipo de documentos, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
21	Los métodos para realizar la prueba aleatoria, la recogida de datos (muestreo) y el análisis parecen adecuados en general para responder a las preguntas de la evaluación. Se han vinculado todas las partes interesadas relevantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
22	Los puntos fuertes y débiles del objeto de evaluación se incluyen y ponderan de la forma más completa posible y están reflejados de forma justa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
23	Los resultados pueden asignarse claramente al objeto de evaluación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
24	Las recomendaciones: <ul style="list-style-type: none"> ▪ están claramente diferenciadas de los resultados, es decir, se especifican en otro apartado o se mencionan claramente como tales. 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	▪ se basan claramente en resultados concretos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	▪ están direccionadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	▪ pueden implementarse/ son realistas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

10

Paso 10

Manejo de los resultados de las evaluaciones

Lo más importante en resumen:

- 1º Después de cada evaluación, la organización mandante debería elaborar un plan de implementación que debe regular la forma de tratar las recomendaciones recibidas.
- 2º Cada persona o grupo nombrado en el plan de implementación y que tiene una responsabilidad debería ser incluida/o en la elaboración.
- 3º ¡Se han de fijar los plazos para la implementación!

Contexto

Ya el sentido y la finalidad de la evaluación - el aprendizaje - implica que el proceso no ha finalizado con la recepción del informe final. Por regla general, una evaluación no solo contiene recomendaciones orientadas a la organización mandante sino también a otros implicados en el proyecto. Todas las partes interesadas (p. ej. ministerios contrapartes, financiadores, grupos meta) deberían reaccionar a las recomendaciones que se les hacen.

Función en el desarrollo de la evaluación

Este paso es fundamental para el sentido de toda evaluación, pues la evaluación sólo tiene el efecto del aprendizaje y la modificación en sentido positivo si las recomendaciones son aceptables y realistas.

Las recomendaciones y los resultados pueden y deben tenerse en consideración en la concepción de proyectos consecuentes o similares.

Procedimiento y participantes

Según a quien van dirigidas las recomendaciones en el informe final, las organizaciones afectadas, departamentos, etc., en primer lugar, deberían decir si pueden aceptar la recomendación. Para el caso que no la puedan aceptar, o sólo puedan hacerlo en parte, se debería hacer, y documentar, una declaración breve sobre el motivo por el que no se puede aceptar o sólo puede aceptarse en parte. Si la recomendación encuentra aprobación, se ha de acordar la forma en que se implementará y quién será el responsable de la misma y en qué período así como a quién se ha de hacer partícipe. Esto debería fijarse en forma de un plan de implementación (en el anexo se facilita un modelo de plan de implementación), que normalmente se elabora por la organización mandante.

También debería determinarse quién es el responsable de monitorear la implementación de las medidas acordadas y, si procede, sus impactos.

La forma planificada de manejar las recomendaciones debería comunicarse a los responsables del proyecto del financiador.

!! Advertencias

- Si no se pueden implementar inmediatamente todas las recomendaciones existe la posibilidad de darles una prioridad temporal en el plan de implementación (ver en el 5º Modelo para el plan de implementación, columna “Implementación hasta...”).
- A veces surge una necesidad de actuación a partir de los resultados de una evaluación para los que no se ha dado ninguna recomendación explícita en el informe final. Esta necesidad también debería ser recogida por los responsables del proyecto en el plan de implementación.
- Los consultores y las consultoras pueden preparar un plan de implementación, si bien, solo pueden rellenar la columna de “Recomendaciones” (ver en el 5º Modelo para el plan de implementación). A partir de aquí, el resto de pasos han de ser cumplidos por los destinatarios y las destinatarias - la organización mandante, el grupo meta, otras partes interesadas.



Descargar documento de word

Modelo para el plan de implementación				
Fecha:				
Título de la evaluación:				
Responsabilidad general/dirección por parte del mandante:				
Nombre/s de los consultores y las consultoras:				
Fecha de la última versión del informe final:				
Partes interesadas en la elaboración del plan de implementación:				
Responsabilidad para el monitoreo plan de implementación:				

Informaciones breves para el objeto de la evaluación: *[especialmente importante cuando la evaluación estaba centrada en un aspecto determinado, sólo se ha evaluado una parte del proyecto o se trata de una evaluación transversal o de instrumentos]*

Recomendaciones del informe de la evaluación/ Resultados que requieren la necesidad de actuación	¿Se comparte la recomendación?			En caso afirmativo “Sí”: Mención de los pasos parciales o indicadores para la implementación de la recomendación En caso de “en parte” o “no”: Argumentación del motivo por el cual la recomendación no se puede implementar, dado el caso, propuestas alternativas (con pasos parciales)	(Hasta cuándo (M/A)	Respon-sabili-dad
	Sí	En parte	No			
Recomendación 1: [Texto/cita del informe de evaluación]						
Recomendación 2: [Texto/cita del informe de evaluación]						
Recomendación 3: [Texto/cita del informe de evaluación]						
Recomendación 4: [Texto/cita del informe de evaluación]						
Recomendación 5: [Texto/cita del informe de evaluación]						
⋮						

**Brot für die Welt -
Evangelischer
Entwicklungsdienst**

Caroline-Michaelis-Straße 1
10115 Berlin

Tel +49 30 65211 0
Fax +49 30 65211 3333
info@brot-fuer-die-welt.de
www.brot-fuer-die-welt.de