Guía

El proceso de evaluación en 11 pasos

Miembro de actalianza

Brot für die Welt

Publicado por
Brot für die Welt
Evangelisches Werk für Diakonie
und Entwicklung e. V.

Caroline-Michaelis-Straße 1
10115 Berlin

Teléfono +49 30 652110
info@brot-fuer-die-welt.de
www.brot-fuer-die-welt.de

Redacción Nicole Derbinski,
Thomas Reinhardt, Dietmar Mälzer,
Susanne Neymeyer, Lara Sander,
Judith Stegemann
Diseño János Theil

Berlín, diciembre de 2024

Guía

El proceso de evaluación en 11 pasos

Índice

Prólogo 5

Pasos de una evaluación 6

Evaluación – Introducción 9

Paso 1
Planificación y elaboración del presupuesto 14

Paso 2
Términos de Referencia (TdR) 17

Paso 3
Recogida de ofertas 26

Paso 4
Selección de evaluadores y evaluadoras 27

Paso 5
Concertación del contrato 31

Paso 6
Reunión aclaratoria del mandato 33

Paso 7
Informe inicial/plan de trabajo 36

Paso 8
Acompañamiento de la recolección de datos 39

Paso 9
Discusión de los resultados preliminares de la evaluación 41

Paso 10
Valoración del informe de evaluación 43

Paso 11
Comunicación y uso de los resultados y recomendaciones
de la evaluación 49

Prólogo

Las evaluaciones se han convertido en una parte importante del ciclo del proyecto en la cooperación internacional al desarrollo. Se utilizan para rendir cuentas o para aprender de las experiencias realizadas dentro de una organización y, en el mejor de los casos, también fuera de ella. Brot für die Welt no sólo es responsable de rendir cuentas ante los y las donantes, sino también ante los grupos destinatarios de los proyectos, las organizaciones contrapartes y el público en general. El objetivo es que todas las personas involucradas aprendan para mejorar los proyectos e intensificar los cambios deseados.

El objetivo de esta guía es ofrecer ayuda práctica a las organizaciones contrapartes y a los/las colaboradores/as de Brot für die Welt en el acompañamiento de las evaluaciones. Está diseñada para el acompañamiento de evaluaciones realizadas externamente, pero también contiene información pertinente para otras formas de evaluación.

El proceso de evaluación está subdividido en once pasos. Cada uno de los pasos individuales tiene una estructura estandarizada: en cada paso, primero se explica el contexto antes de tratar el objetivo, el procedimiento y los/las participantes. Al final de algunos pasos encontrará enlaces con más información. La guía también contiene ejemplos para descargar. Está disponible en alemán, inglés, francés, portugués y español. Además, las organizaciones contrapartes de Brot für die Welt tienen acceso a un curso básico en línea sobre el tema "Evaluaciones externas de proyectos" en los cuatro idiomas de trabajo comunes.

El uso de la guía de Brot für die Welt no es obligatorio, sino que debe entenderse como una ayuda. Las normas vinculantes de Brot für die Welt sobre las evaluaciones de proyectos se encuentran en el documento "Requisitos para la realización de evaluaciones de proyecto" en el anexo del convenio de cooperación entre Brot für die Welt y la organización contraparte. Con esta guía queremos promover el aprendizaje sobre y a través de la evaluación y facilitar el acompañamiento del proceso de evaluación.

Esperamos que disfrute de la lectura y le deseamos mucho éxito en la realización de sus evaluaciones.

Pasos de una evaluación

1 Planificación y elaboración del presupuesto

Durante la solicitud/planificación del proyecto o en el momento en que se detecta la necesidad

Aprox. 1 semana

- Comprobar las especificaciones de los/las donantes en relación con las evaluaciones
- Asegurar la financiación, determinar el presupuesto
- Definir el objetivo y la forma a grandes rasgos
- Determinar el momento teniendo en consideración las condiciones marco (acceso a la región del proyecto, disponibilidad de los grupos meta y del personal, etc.)

2 Elaboración de los Términos de Referencia (TdR)

Al menos 10 semanas antes de la recolección de datos prevista

Aprox. 3-6 semanas

- Identificar a los/las participantes y partes interesadas, y planificar su inclusión en el transcurso de la evaluación (momento, forma)
- Elaborar los Términos de Referencia, posiblemente junto con otros actores involucrados

3 Recogida de ofertas

Después de finalizar los Términos de Referencia (TdR)

Aprox. 4-6 semanas (respetando el plazo de presentación de ofertas)

- Difundir los Términos de Referencia (TdR) entre evaluadores/as externos/as y/o a través de foros de internet, redes, etc.

4 Selección de evaluadores y evaluadoras

Directamente después del plazo de presentación de ofertas

Al menos 1 semana

- Comprobar las ofertas presentadas
- Posiblemente, seleccionar a los/las evaluadores/as junto con otros actores involucrados
- Documentar la decisión y los motivos de la decisión

5 Concertación del contrato

Después de seleccionar a los/las evaluadores/as

Entre 1 día y 2 semanas

- Elaborar el contrato
- Hacer firmar el contrato por todas las partes contratantes

Preparación

Leyenda

→ ¿Cuándo?

Duración

Revisar y aceptar el informe inicial/plan de trabajo

Aprox. 1 semana después de la reunión aclaratoria del mandato

Aprox. 2 semanas

- Discutir y aceptar el informe inicial/plan de trabajo

Acompañamiento de la recolección de datos

Durante la recolección de datos

Aprox. 2-4 semanas

- Acordar la logística y las fechas de las reuniones y, en su caso, adoptar medidas de seguridad

Valoración del informe de evaluación

Después de recibir el borrador

Hasta 2 semanas después de recibir el borrador

- Comprobar el borrador del informe y, si es necesario, exigir correcciones
- Aceptar el informe de evaluación

6 7 8 9 10 11

Realización

Uso

Reunión aclaratoria del mandato

En el caso de contactar a participantes o grupos meta, se debe prever un plazo de al menos 2 semanas.

Entre ½ y 1 día

- Recopilar material, documentos, contactos y ponerlos a disposición del evaluador o la evaluadora
- Acordar plazos con los/las evaluadores/as así como con otros actores involucrados, aclarar el apoyo logístico y otros apoyos necesarios, así como expectativas, límites y posibilidades en relación con el contenido, el método y aspectos formales

Discusión de los resultados preliminares

Tras la recolección de datos

Entre ½ y 1 día

- Los/las evaluadores/as presentan los datos recogidos y los resultados preliminares

Comunicación y uso de los resultados

Después de recibir el informe de evaluación

Aprox. 2 meses después de la recepción del informe se debe crear un plan de implementación

- Discutir los resultados y las recomendaciones con los actores involucrados y formular medidas de implementación
- Comunicar adecuadamente los resultados y las recomendaciones a las partes interesadas
- Formular un plan de implementación y monitorearlo

Evaluación – Introducción

Definición

En la cooperación internacional, la evaluación se define como "valoración sistemática y objetiva de una intervención planificada, en curso o concluida, su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. 'Evaluación' también se refiere al proceso de determinar el valor o la trascendencia de una intervención.

Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones."

OCDE (2023): Glosario de términos clave en evaluación y gestión basada en resultados para el desarrollo sostenible.

¿Por qué se evalúa?

Las evaluaciones de proyectos tienen dos **objetivos** esenciales:

- el **aprendizaje** de todos los actores involucrados para mejorar la planificación posterior del proyecto e intensificar los cambios deseados. Todas las personas con las que se compartan los resultados, es decir, los grupos meta, las organizaciones ejecutoras y contrapartes, las organizaciones financiadoras y las demás partes interesadas (por ejemplo, otras instituciones y organizaciones), deben tener la oportunidad de aprender de los resultados de la evaluación.
- la **rendición de cuentas** ante las principales partes interesadas, como los grupos meta o las organizaciones financiadoras (donantes, cofinanciadores/as, etc.).

¿Qué se evalúa?

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

- uno o varios componentes individuales del proyecto,
- un proyecto (evaluación del proyecto),
- varios proyectos con la misma orientación temática o con los mismos componentes temáticos (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:

- como **autoevaluación** realizada por las propias personas responsables de la implementación del proyecto,
- como **evaluación interna** realizada por personas que que trabajan en la misma organización que implementa o financia el proyecto, pero que no participan en su realización,
- como **evaluación externa** realizada por evaluadores/as externos/as e independientes.

¿Quién evalúa y qué aspectos hay que tener en cuenta?			
	Autoevaluación	**Evaluación interna**	**Evaluación externa**
Costes	...son relativamente bajos, dado que se recurre a evaluadores/as internos/as.	...son relativamente bajos, ya que aquí tampoco se han de pagar honorarios para evaluadores/as externos/as.	...son relativamente altos, dado que aquí se ha de pagar a evaluadores/as externos/as. Frecuentemente también se deben pagar sus gastos de transporte y alojamiento.
Recursos no monetarios (tiempo, personal, etc.)	El tiempo requerido para el personal del proyecto es elevado: al menos una persona se ha de ocupar de la preparación, realización y seguimiento de la evaluación. Debe disponerse de los conocimientos necesarios.	El tiempo requerido para las personas ejecutoras es elevado. Una ventaja con respecto a los/las evaluadores/as externos/as es que ya conocen la organización y las condiciones marco.	Se han de redactar los Términos de Referencia (TdR), organizar la licitación y hacer la selección de evaluadores/as. Además en muchas ocasiones, los/las evaluadores/as externos/as no conocen el proyecto ni a los actores involucrados, por lo que se debe invertir relativamente mucho tiempo en información, comunicación y logística.
Posibles efectos negativos	Los resultados pueden ser considerados menos creíbles por personas ajenas a la evaluación, ya que existe una falta de distancia con el objeto de la evaluación.	Podrían surgir conflictos dentro de la organización. La independencia de los/las evaluadores/as puede ser limitada.	A los/las evaluadores/as externos/as puede llevarles mucho tiempo comprender el proyecto en su totalidad y las condiciones marco.
Posibles efectos positivos	Los/las participantes pueden aprender que son responsables del éxito pero que también pueden influenciar la concepción.	Se puede impulsar el "aprender unos de otros" en la organización y el intercambio para aprovechar mejor los conocimientos y la experiencia de los/las colegas.	Una mirada externa imparcial puede sacar a la luz nuevos aspectos, plantear nuevas preguntas, generar nuevas ideas y dar así un nuevo impulso al proyecto o a la organización. La aceptación de los resultados es mayor entre las personas ajenas a la organización que los encarga.
Calidad del informe de evaluación	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 debe elaborar un informe de evaluación que responda a las preguntas de los Términos de Referencia y cumpla los requisitos acordados.
Además, también existen **formas híbridas de evaluación en las que trabajan conjuntamente evaluadores/as internos/as y externos/as.** Este es el caso, por ejemplo, cuando evaluadores/as externos/as e independientes apoyan sistemáticamente el proceso de autoevaluación. Este enfoque garantiza que la evaluación se ajuste estrechamente a las necesidades del equipo del proyecto, al tiempo que se mantiene una visión distanciada.			

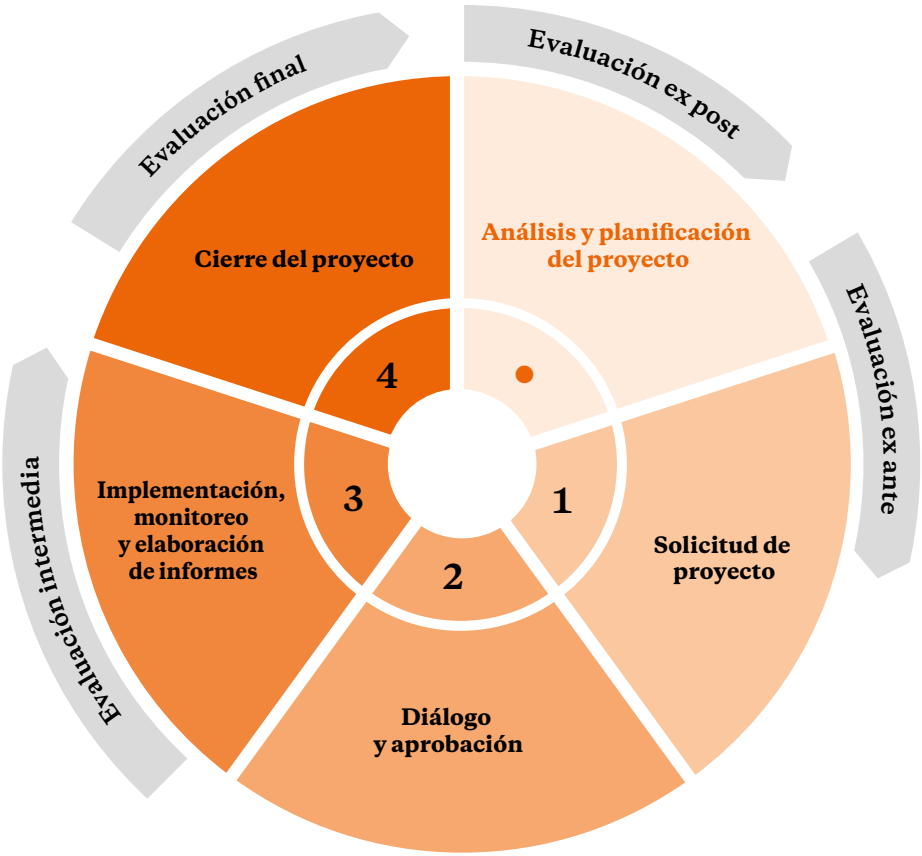
No se puede decir **que un tipo de evaluación sea básicamente mejor que otro sino que la decisión sobre una u otra forma de evaluación se debe tomar según las condiciones, el objetivo y las normas de las organizaciones financiadoras.** En vista de lo expuesto, los puntos anteriores deberían entenderse exclusivamente como una ayuda en la decisión.

¿Cuándo se evalúa?

Una evaluación puede tener lugar en distintos momentos en función del interés que susciten los resultados y otros factores:

- **Evaluaciones ex ante:** Ya antes de iniciar el proyecto se analizan las condiciones marco y previas y las medidas previstas se evalúan sobre este telón de fondo.
- **Evaluaciones intermedias:** 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 previstos 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:** Al final de un proyecto (de un período de ejecución) se identifica si se han cumplido los objetivos previstos y qué efectos ya se pueden reconocer con el fin de aprender para la próxima fase de ejecución o proyectos similares.
- **Evaluaciones ex post:** Cierto tiempo después de concluir el proyecto (frecuentemente, después de varios años) se identifica qué cambios se han conseguido a través del proyecto y cuáles han continuado después de su ejecución.

¿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. Deben ser observados tanto por los/las evaluadores/as, como por quienes encargan las evaluaciones. Sirven de orientación para encargar, realizar y valorar las evaluaciones.

Los estándares más importantes de Brot für die Welt son[1]:

- **Utilidad:** Una evaluación ha de estar orientada a los objetivos de la evaluación así como a la necesidad de información de los/las participantes en el proyecto (también deben tenerse en cuenta los intereses de los grupos meta). La utilidad también incluye la competencia y credibilidad de los/las evaluadores/as y la participación de todas las partes interesadas en el proceso de evaluación. En el mejor de los casos, los resultados de la evaluación pueden incorporarse a las próximas decisiones y cambios. Los informes de evaluación han de contener todas las informaciones esenciales, han de ser fáciles de entender y comprensibles.

- **Viabilidad:** Una evaluación debe planificarse y llevarse a cabo de forma realista y con conciencia de costes. Esto incluye métodos de evaluación apropiados que sean proporcionales al beneficio que se pretende obtener con la evaluación.

- **Equidad:** Una evaluación debe tener en cuenta las diferentes perspectivas de los actores principales. La equidad implica que los resultados de la evaluación sean imparciales y se compartan, en la medida de lo posible, con todos/as los/las participantes en el proyecto. Se ha de proteger la seguridad, la dignidad y los derechos de todas las personas involucradas en una evaluación.

- **Exactitud de los datos:** Una evaluación debe proporcionar información correcta y completa sobre las preguntas de evaluación previamente acordadas. Esto queda garantizado, sobre todo, a través de:
  - una descripción y un análisis suficientemente completos y detallados del objeto y del contexto de la evaluación,
  - la utilización de métodos y fuentes de información adecuados,
  - la recopilación de cantidades de datos suficientes que permitan efectuar una declaración y valoración de validez general,
  - un entendimiento y una valoración de las conclusiones basadas en los resultados de la evaluación.

Temas transversales

Se consideran temas transversales aquellos temas que están presentes en todo el trabajo de la organización y, en consecuencia, también están presentes en la evaluación de un proyecto.

Género, impactos para el medio ambiente e **inclusión** son temas transversales de Brot für die Welt. Es decir, una evaluación debería poder responder, por ejemplo, a la pregunta de cómo afectan las medidas del proyecto a las mujeres, los hombres, las niñas y los niños, la igualdad de género y las personas con discapacidad, y qué papel activo desempeñan en la consecución de los objetivos de las medidas del proyecto. Con relación al tema transversal de los impactos para el medio ambiente, el foco debe estar en la protección y la conservación de los recursos naturales. Estos temas transversales deberían integrarse en los Términos de Referencia (TdR).

! Advertencia

Para garantizar que la calidad de la evaluación responda en la medida de lo posible a las expectativas e intereses de todos los actores involucrados, éstas deben participar en todo el proceso de evaluación, desde la planificación de la misma hasta la comunicación y utilización de los resultados y recomendaciones de la evaluación.

1 Basado en los estándares de evaluación de DeGEval (Sociedad Alemana de Evaluación) y en los estándares internacionales de calidad para evaluaciones del CAD de la OCDE. Para consultar documentos de referencia con más explicaciones, véase la lista de enlaces.

Enlaces

OCDE (2023): Glosario de términos clave en evaluación y gestión basada en resultados para el desarrollo sostenible. (inglés, francés, español)
https://doi.org/10.1787/632da462-en-fr-es

Evaluación externa
ADA – Austrian Development Agency (2020): Guidelines for Programme and Project Evaluations. (inglés)
www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Evaluierung/Evaluierungs_Leitfaeden/Guidelines_for_Programme_and_Project_Evaluations_ADA_2020.pdf

Bond (2015): Impact Evaluation. A Guide for Commissioners and Managers. (inglés)
www.bond.org.uk/resources/impact-evaulation/

DeGEval: Recommendations for Clients of Evaluations. An Introductory Brochure for the Field of Public Administration. (inglés)
www.degeval.org/fileadmin/content/Z03_Publikationen/DeGEval-Empfehlungen/Recommendations_Englisch/Recom_Clients_Evaluations.pdf

Autoevaluación y evaluación interna
International Labour Organization (2020): Guidance Note 2.2: Self and Internal Evaluations. (inglés)
www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746710.pdf

Zarinpoush, F. (2006): Project evaluation guide for nonprofit organizations. (inglés)
www.researchgate.net/publication/263997175_project_evaluation_guide_for_nonprofit_organizations

DEval (2021): Siembra y cosecha. Manual de evaluación participativa / Esteban Tapella; Pablo Rodríguez Bilella; Juan Carlos Sanz; Jorge Chavez-Tafur; Julia Espinosa Fajardo. 1ª ed. (español)
www.deval.org/fileadmin/Redaktion/PDF/05-Publikationen/Externe_Publikationen/2021_SIEMBRA-Y-COSECHA-MANUAL-EVALUACION-PARTICIPATIVA/SIEMBRA-Y-COSECHA-MANUAL-EVALUACION-PARTICIPATIVA.pdf

Estándares de evaluación
DeGEval: Standards for Evaluation. (inglés)
www.degeval.org/en/publications/degeval-standards/

OCDE (2010): Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo. (español)
https://doi.org/10.1787/9789264094949-es

United Nations Evaluation Group (UNEG) (2020): Ethical Guidelines for Evaluation. (inglés)
https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=302194

ReLAC (2021): Estándares de Evaluación para América Latina y el Caribe. (español)
www.deval.org/fileadmin/Redaktion/PDF/05-Publikationen/Externe_Publikationen/2021_Evaluation_Standards_for_Latin_America_and_the_Caribbean/Estandares_de_Evaluacion_para_America_Latina_y_el_Caribe_Edicion_2021.pdf

Paso 1
Planificación y elaboración del presupuesto

Lo más importante en resumen:

1. **La planificación de la evaluación es parte de la planificación del proyecto y de la elaboración del presupuesto.**
2. **Hay que tener en cuenta la duración del proceso de evaluación y planificar su inicio con antelación suficiente.**
3. **A la hora de planificar, hay que tener en cuenta el uso posterior de los resultados y recomendaciones de la evaluación.**

Contexto

Las evaluaciones ya deben tenerse en cuenta en la fase de planificación del proyecto para asegurar que se dispone de tiempo y recursos suficientes para la preparación, realización y también para la comunicación y utilización de los resultados de la evaluación.

Al planificar un proyecto y decidir si debe llevarse a cabo una evaluación, son importantes las siguientes preguntas:

- ¿Se trata de un proyecto innovador que debe revisarse al cabo de cierto tiempo para determinar si el enfoque utilizado es pertinente y eficaz?
- ¿Las condiciones marco son estables o están sujetas a cambios extremos, de modo que su pertinencia o eficacia debe revisarse en función de las nuevas condiciones?
- ¿Debe ampliarse el proyecto o debe haber una fase de continuación?
- ¿Tiene el proyecto una importancia estratégica o política especial?
- ¿Existen directrices internas o externas (p. ej., de las organizaciones financiadoras) sobre qué proyectos deben evaluarse y cuándo?

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

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

A la hora de planificar el margen de tiempo para realizar la evaluación, se debe tener en cuenta que tanto la preparación y coordinación con los actores involucrados (por ejemplo, a la hora de elaborar los Términos de Referencia) como la aplicación y realización de las recomendaciones de la evaluación llevan tiempo y también pueden requerir recursos financieros adicionales. Se deben prever al menos seis meses para la preparación y realización de la evaluación. En particular, hay que tener en cuenta la participación y disponibilidad de las personas directamente involucradas en el proyecto: En los proyectos agroecológicos, por ejemplo, es posible que los grupos meta no puedan apoyar la evaluación durante el tiempo de cosecha. Además, pueden pasar semanas o meses entre la licitación y la ejecución, ya que los/las evaluadores/as cualificados/as no suelen estar disponibles con prontitud.

El presupuesto del proyecto debe incluir una línea presupuestaria para la evaluación. Se ha demostrado que es una buena idea reservar aproximadamente entre el 3 % y el 5 % del presupuesto total del proyecto para este fin. Dependiendo del tamaño del proyecto, se puede hacer un a estimación aproximada de cuántos días se necesitarán para la evaluación y qué gastos adicionales, como gastos de viaje, se generarán (véase la lista de chequeo al final del documento).

Objetivo

Una planificación concreta y un presupuesto suficiente aseguran que la evaluación se lleve a cabo en el momento correcto, con los métodos adecuados y en la medida prevista, y que se pueda responder a las preguntas planteadas. Al mismo tiempo, los/las participantes pertinentes del proyecto deben participar en el proceso de evaluación desde el principio a fin de crear buenas condiciones para la utilización posterior de los resultados de la evaluación.

En cualquier caso, la planificación de la evaluación debería iniciarse con antelación suficiente para que quede asegurado que la evaluación puede finalizarse en el plazo previsto (véase la gráfica "Pasos de una evaluación").

Procedimiento y participantes

Por regla general, la organización que encarga el proyecto presupuesta la evaluación. Además, debería estar asegurado que en la organización los/las colaboradores/as responsables de la evaluación tienen tiempo suficiente para preparar los contenidos y acompañar el proceso de evaluación. Ya en este primer paso, merece la pena aclarar la cuestión de quién es el/la responsable de aplicar las recomendaciones de la evaluación al final del proceso de evaluación. Para que los resultados de la evaluación cuenten con el apoyo de los grupos meta y otras partes interesadas en el proyecto (apropiación), es importante organizar el proceso de evaluación de forma participativa.

Advertencia

En la planificación se trata de un **presupuesto preliminar antes de iniciar el proyecto.** Esta planificación se deberá adaptarse posteriormente durante la elaboración de los Términos de Referencia (TdR) o si cambian las condiciones marco.

Lista de chequeo

Preguntas importantes para la planificación del presupuesto de una evaluación:

- [ ] 1. ¿Debe realizar la evaluación una o varias personas?
- [ ] 2. ¿Cuántos días laborables necesitará(n) aproximadamente esta(s) persona(s)?
- [ ] 3. ¿Cuáles son los honorarios diarios estimados que perciben los/las evaluadores/as?
- [ ] 4. ¿Qué zonas/regiones del proyecto deben incluirse en la evaluación o ser visitadas por los/las evaluadores/as?
- [ ] 5. ¿Cuáles son los costes aproximados de transporte, alojamiento, visa y otros aspectos de logística?
- [ ] 6. ¿Deben alquilarse espacios para realizar reuniones de grupo o para la presentación?
- [ ] 7. ¿Deben pagarse el transporte y/o la manutención de representantes del grupo meta, representantes estatales, expertos/as, etc.?
- [ ] 8. ¿Se necesitan traductores/as? ¿Qué costes se generan?
- [ ] 9. ¿Hay costes por la difusión de los productos/resultados de la evaluación?
- [ ] 10. ¿Hay que cubrir los costes del seguro de los/las evaluadores/as (p. ej., cuando viajan a zonas de riesgo)?
- [ ] 11. ¿Se generan costes adicionales por impuestos (p. ej., impuesto al valor añadido)?

Descargar documento de Excel

Ejemplo de cálculo de costes de una evaluación

Cálculo de costes de la evaluación X en el país Y (todos los importes en euros)

Honorarios					
Honorario del evaluador/ de la evaluadora I	Número estimado de días:		Tarifa diaria estimada:		0,00
Honorario del evaluador/ de la evaluadora II	Número estimado de días:		Tarifa diaria estimada:		0,00
Subtotal (neto)					0,00
Impuestos aplicables	Tipo impositivo en porcentaje:				0,00
Subtotal (bruto)					**0,00**

Gastos de viaje					
Gastos de alojamiento	Número de pernoctaciones:		Costes por unidad:		0,00
Transporte: Vuelos	Número de vuelos de ida y vuelta:		Costes por unidad:		0,00
Otros gastos de transporte: Viajes en tren, taxi, etc.	Número:		Costes por unidad:		0,00
Subtotal (neto)					0,00
Impuestos aplicables	Tipo impositivo en porcentaje:				0,00
Subtotal (bruto)					**0,00**

Otros gastos					
Gastos de traducción					0,00
Gastos del taller					0,00
Tasa(s) de visa					0,00
Gastos de difusión de los productos/resultados de la evaluación					0,00
Subtotal (neto)					0,00
Impuestos aplicables	Tipo impositivo en porcentaje:				0,00
Subtotal (bruto)					**0,00**

Total (bruto)	**0,00**

Paso 2
Términos de Referencia (TdR)

Lo más importante en resumen:

1. **Los TdR son el marco de referencia para los/las evaluadores/as y se adjuntan al contrato como anexo.**
2. **Los TdR deben ser elaborados por la organización que encarga la evaluación de acuerdo con otros actores involucrados.**
3. **Las preguntas de evaluación deben tener en cuenta los criterios de evaluación del CAD de la OCDE así como los temas transversales.**

Según el CAD de la OCDE, los Términos de Referencia (TdR) son un documento escrito en el que están determinados

- el objetivo y el alcance de la evaluación,
- los métodos que deben aplicarse,
- las normas y los estándares, con los que se evaluarán el rendimiento o realizarán el análisis,
- los recursos disponibles,
- los plazos que deben cumplirse,
- los requisitos para los informes.

OCDE (2023): Glosario de términos clave en evaluación y gestión basada en resultados para el desarrollo sostenible.

Contexto

Los TdR son una descripción de la prestación a hacer y el marco de referencia para los/las evaluadores/as.

De conformidad con los estándares de calidad internacionales, las evaluaciones deben observar los seis criterios de evaluación del CAD de la OCDE (pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto). Por ello es útil formular en los TdR preguntas sobre cada uno de estos criterios. En función del objetivo de la evaluación, se puede hacer una selección bien fundada a partir de estos seis criterios de evaluación. En la práctica, esto significa pensar críticamente sobre qué criterios son más relevantes para garantizar una evaluación de la mayor calidad posible que sea de gran interés para los/las usuarios/as (véase OCDE 2021, p. 23). Naturalmente que también se puede formular otro tipo de preguntas.

Objetivo

La elaboración participativa de los TdR es un proceso importante para discutir y definir claramente los ámbitos de interés de las distintas partes interesadas. ¿Quién necesita qué información? Los TdR establecen qué se va a proporcionar y aplicar, en qué condiciones (tiempo disponible, recursos financieros, tamaño del grupo meta, etc.) y con qué objetivo. El enfoque metodológico puede definirse (a grandes rasgos) en los TdR.

Los TdR deben especificar los requisitos metodológicos mínimos:

- Utilización de diferentes métodos, fuentes de datos y perspectivas (triangulación),
- Aplicación de los estándares y criterios de calidad del CAD de la OCDE,
- Enfoque sensible a las cuestiones de género y aplicación de los principios de "no hacer daño".

Procedimiento y participantes

Por regla general, los TdR son elaborados por la organización que encarga la evaluación. Para poder extraer la mayor utilidad posible de la evaluación, todos/as los/las participantes del proyecto (p. ej., representantes del grupo meta, la organización contraparte, la organización financiadora) deberían participar en la elaboración de las preguntas relativas a la evaluación. Si se considera procedente, también pueden participar otros actores, por ejemplo, representantes de la administración pública local u organizaciones especializadas. Esto aumenta la sinceridad y el interés en los resultados así como la disposición a facilitar informaciones a los/las evaluadores/as. 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.

Asesores/as externos/as, como los Servicios de Asesoría y Apoyo (SAA), pueden ayudar a elaborar los TdR. Los/las evaluadores/as, por su parte, no participan en la elaboración de los TdR. Si bien, los TdR deberían discutirse en cualquier caso en la reunión aclaratoria del mandato y, si procede, ser correspondientemente adaptados (las modificaciones se plasmarán en el informe inicial/plan de trabajo o en un acta). Los intereses de la organización que encarga la evaluación deberían constituir la línea rectora en la formulación de los TdR, por lo tanto, los TdR no deberían adaptarse a las competencias de los/las evaluadores/as previamente seleccionados/as.

Los temas transversales deben incluirse en los TdR de acuerdo con los requisitos de la organización que encarga la evaluación o de la organización financiadora y, por tanto, tenerse en cuenta en la evaluación.

Opciones de informar sobre el presupuesto previsto en los TdR

Opciones acerca del presupuesto		Ventajas	Desventajas
1	**No indicar el presupuesto de la evaluación en los TdR.**	Los/las evaluadores/as 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.
2	**No especificar el presupuesto de la evaluación en los TdR, pero indicar el número estimado de días laborables.**	La indicación puede servir de orientación a los/las evaluadores/as sobre la carga de trabajo y garantiza así ofertas más ajustadas.	Las sugerencias metodológicas de las ofertas podrían verse limitadas por la especificación de los días laborables estimados.
3	**Indicar el presupuesto máximo disponible de la evaluación en los TdR.**	La indicación puede servir de orientación a los/las evaluadores/as interesados/as, de tal forma que se evitan las ofertas que superan el límite máximo.	Las ofertas financieras podrían utilizar plenamente el presupuesto indicado en lugar de orientarse en lo que sería necesario.
4	**Incluir un plan detallado de gastos de la evaluación en los TdR.**	Los/las evaluadores/as interesados/as presentan ofertas que responden exactamente a las ideas de la organización que encarga la evaluación.	Los/las evaluadores/as sólo tienen un margen limitado para organizar la evaluación (metodología y procedimiento).

! Advertencias

- Al evaluar proyectos en curso, también pueden incluirse preguntas sobre proyectos anteriores, si procede. Entre otras cosas, esto puede servir para averiguar si los efectos logrados anteriormente por los proyectos son sostenibles.
- Para facilitar la máxima participación posible, el informe de evaluación (o por lo menos un resumen del mismo) debería existir en el idioma de trabajo correspondiente y, dado el caso, también en el idioma local. Este requisito debe figurar en los TdR.
- Como parte de la evaluación de un proyecto, también pueden incluirse preguntas sobre la gestión de la organización que realiza el proyecto. **Atención:** Las cuestiones relativas a la organización (gestión, desarrollo organizativo, etc.) requieren conocimientos especiales por parte de los/las evaluadores/as. Esto debe tenerse en cuenta a la hora de formular las cualificaciones clave en los TdR.
- Es posible que haya que tener en cuenta los requisitos de la organización que encarga y/o financia el proyecto (p. ej., los componentes mínimos del informe de evaluación). Esto puede señalarse en los TdR. Los detalles deben acordarse en la reunión aclaratoria del mandato (véase también la lista de chequeo en el paso 6 “Reunión aclaratoria del mandato”).
- A través de los TdR se puede encargar a los/las evaluadores/as que preparen un plan de implementación de las recomendaciones. Para ello puede ser necesario incluir en la planificación un posible aumento de costes (para presupuestar una evaluación, véase “Ejemplo de cálculo de costes de una evaluación” en paso 1 “Planificación y elaboración del presupuesto”). En última instancia, sin embargo, la organización que encarga la evaluación es la responsable de gestionar los resultados y las recomendaciones de la evaluación.
- Si se requiere un equipo de evaluación, deberá mencionarse en los TdR. Debería tenerse en cuenta que en el equipo estén represantadas personas de sexo distinto. También es deseable la cooperación entre evaluadores/as con conocimientos y experiencias diferentes y complementarios, ya que el intercambio interdisciplinario puede mejorar la calidad de la evaluación.
- Las preguntas sobre los temas transversales (como género, inclusión, impactos para el medio ambiente) pueden integrarse en las preguntas bajo los diferentes criterios del CAD. La consideración de los temas transversales en los TdR debe llevar a que se reflejen en las conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.
- En los TdR debería advertirse de que siempre que sea posible y razonable, 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. Debe prestarse atención a la discriminación múltiple de los grupos meta (interseccionalidad).
- Hay varias maneras de informar sobre el presupuesto previsto en los TdR, como muestra la tabla de la p. 18.

Enlaces

Better Evaluation: Terms of Reference. (inglés, francés)
www.betterevaluation.org/frameworks-guides/managers-guide-evaluation/terms-reference
www.betterevaluation.org/methods-approaches/methods/terms-reference
(En este sitio web también puede encontrar algunos ejemplos de TdR)

WFP (2021): Technical Note: Evaluation Questions and Criteria. (inglés)
https://docs.wfp.org/api/documents/258036f37ecb4a17af7ea8afd212b0f1/download/

OECD (2021): Applying Evaluation Criteria Thoughtfully. (inglés, francés)
www.oecd-ilibrary.org/development/applying-evaluation-criteria-thoughtfully_543e84ed-en

World Bank (2011): Writing Terms of Reference for an Evaluation: A how-to Guide. (inglés)
https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/209341599772583527/writing-terms-of-reference-for-an-evaluation-a-how-to-guide

Banco Mundial/Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2009): Guía para la elaboración de Términos de Referencia orientados a la contratación de servicios de consultoría para la evaluación de programas y proyectos gubernamentales. (español)
https://documents1.worldbank.org/curated/en/242471468335458560/pdf/801420PUB0Span00Box379796B00PUBLIC0.pdf

Las organizaciones contrapartes de Brot für die Welt pueden encontrar más información sobre este tema en el curso básico en línea sobre evaluaciones externas de proyectos. Encontrará información sobre el acceso al curso en la *hoja informativa*. El curso básico puede encontrarse en el portal de formación de Brot für die Welt: *https://ewde-elearning.de/*

Descargar documento de Word

Estructura modelo

Debajo de los títulos se encuentran indicaciones sobre el diseño de los TdR, que deberá sustituir por su propia información.
Atención: No es necesario incluir todos los puntos/preguntas en los TdR. Las preguntas sirven solamente como orientación.

Términos de Referencia para Evaluaciones

Introducción

El objeto de la evaluación y sus condiciones contextuales deben describirse aquí en pocas frases.

Contenido posible:

- Breve perfil de la organización que encarga la evaluación
- Breve descripción del objeto de la evaluación (p. ej., del proyecto, de los componentes del proyecto o del instrumento), de los objetivos del proyecto o del instrumento, de la delimitación regional, de los grupos meta, de las organizaciones, instituciones y grupos que participan en el proyecto, del período a evaluar, etc.
- Otros actores relevantes para la evaluación (p. ej., organizaciones, redes, autoridades gubernamentales, etc.)
- Presentación del contexto relevante, de características destacadas o de dificultades
- Fuentes de financiación
- Si procede, breve información sobre la última evaluación

¿Por qué?
Los/las evaluadores/as necesitan estimar lo que se evaluará y en qué contexto. Además, los/las evaluadores/as pueden echar una ojeada al contexto y el entorno del proyecto, de tal forma que pueden evaluar quién tiene interés e influencia en el mismo. Aquí no es necesario mencionar los detalles, dado que estos pueden comentarse posteriormente de forma exhaustiva durante la preparación de la evaluación.

Motivo y objetivo de la evaluación

Aquí se deben explicar los principales ámbitos de interés, así como los motivos existentes para la evaluación.

Contenido posible:

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

¿Por qué?
Los/las evaluadores/as necesitan entender los motivos y los objetivos de la evaluación para poder orientar su oferta y, en caso de recibir el mandato, su trabajo en consecuencia.

Preguntas clave

Aquí se formulan preguntas concretas a las que la evaluación debe dar respuesta. Es recomendable limitar la evaluación a un máximo de 15 preguntas para garantizar que las cuestiones más pertinentes se tratan con suficiente profundidad. Deberían tenerse en cuenta cuestiones transversales como la igualdad de género, los impactos para el medio ambiente y la inclusión de personas con discapacidad. Aquí pueden integrarse también preguntas sobre la gestión de proyectos, procesos, procedimientos y estándares, así como sobre el sistema de monitoreo y evaluación (M&E) de un proyecto u organización. Se recomienda organizar las preguntas de evaluación en función de los criterios de evaluación del CAD de la OCDE seleccionados.

¿Por qué?
Hay que asegurarse de que los/las evaluadores/as cumplan las expectativas. El informe de evaluación debe responder a las preguntas formuladas en los TdR.

⇨ Pertinencia
¿Está haciendo el proyecto lo correcto?

Preguntas estándar:

1. ¿En qué medida se ajustan los objetivos del proyecto a las necesidades del grupo meta?
2. ¿En qué medida se orientan los objetivos del proyecto a las necesidades de los grupos meta especialmente desfavorecidos o vulnerables (posible diferenciación por edad, ingresos, sexo, etnia, etc.)?
3. ¿En qué medida la concepción del proyecto es plausible, adecuada y realista (en términos técnicos, organizativos y financieros)?
4. ¿En qué medida se ha adaptado el proyecto a las condiciones cambiantes durante su implementación?

⇨ Coherencia
¿Cómo encaja el proyecto?

Preguntas estándar:

1. ¿En qué medida encaja el proyecto con otras medidas (de política de desarrollo) en un país, región o sector?
2. ¿En qué medida se coordinan la concepción del proyecto y su ejecución con las actividades de otras organizaciones financiadoras?
3. ¿En qué medida es coherente el proyecto con las normas internacionales y nacionales (p. ej., derechos humanos)?
4. ¿En qué medida se utilizan los sistemas y estructuras existentes (de las organizaciones contrapartes/otras organizaciones financiadoras/internacionales) para llevar a cabo las actividades?

⇨ Eficacia
¿Alcanza el proyecto sus objetivos?

Preguntas estándar:

1. ¿En qué medida se han alcanzado o se espera alcanzar los objetivos del proyecto?
2. ¿En qué medida se han realizado o se espera realizar los productos del proyecto?
3. ¿En qué medida han contribuido las actividades o los productos a la consecución de los objetivos del proyecto? ¿Qué factores han sido decisivos para la consecución o no de los objetivos del proyecto?
4. ¿En qué medida ha contribuido el proyecto a alcanzar los objetivos de los grupos meta directos?

⇨ Eficiencia
¿Se utilizan los recursos de forma económica?

Preguntas estándar:

1. ¿En qué medida los insumos del proyecto, es decir, los recursos financieros, humanos y materiales, se han utilizado con moderación en relación con los productos obtenidos (eficiencia de la producción)?
2. ¿En qué medida se han obtenido los productos a tiempo y dentro del plazo previsto?
3. ¿En qué medida podrían haberse incrementado los productos del proyecto mediante un uso alternativo de los insumos?
4. ¿En qué medida es adecuada la relación entre los insumos y los efectos logrados por el proyecto? ¿Ha merecido la pena la inversión (eficiencia de la asignación)?

⇨ Impacto
¿Qué diferencia marca el proyecto?

Preguntas estándar:

1. ¿En qué medida son actualmente identificables o previsibles los efectos globales deseados/no deseados y/o positivos/negativos?
2. ¿Qué factores han sido decisivos para la consecución o no de los impactos?
3. ¿En qué medida ha conseguido el proyecto cambios estructurales o institucionales?
4. ¿En qué medida el proyecto ha servido de modelo y/o ha tenido un impacto a gran escala?

⇨ Sostenibilidad
¿Son los efectos conseguidos duraderos?

Preguntas estándar:

1. ¿En qué medida se pueden valorar los efectos positivos del proyecto como duraderos?
2. ¿En qué medida ha contribuido el proyecto a que los grupos meta puedan y quieran mantener los efectos positivos del proyecto a largo plazo?
3. ¿En qué medida ha contribuido el proyecto a reforzar la resiliencia de los grupos meta?
4. ¿Cuáles son los riesgos y potenciales para la eficacia sostenible del proyecto?

Diseño y métodos de la evaluación

Aquí se debería describir brevemente cuáles son los requisitos mínimos acerca de los métodos y el diseño de la evaluación. Qué métodos se utilizarán realmente para qué preguntas de evaluación en la fase de recolección de datos se determinarán primero en el informe inicial/plan de trabajo (véase el paso 7). En este punto suele señalarse que deben tenerse en cuenta los estándares del CAD de la OCDE y que deben aplicarse diferentes métodos y perspectivas de distintos actores para responder a las preguntas de la evaluación (triangulación). A veces también se especifica aquí si debe reflexionarse o reconstruirse una Teoría de Cambio (TdC) como parte de la evaluación, es decir, los/las evaluadores/as deben revisar los supuestos de causa-efecto implícitos o explícitos de un proyecto y valorar hasta qué punto las medidas pueden conducir a los resultados y efectos deseados.

Además aquí también debería formularse brevemente qué partes interesadas (organizaciones contrapartes, grupos meta, otras organizaciones, autoridades gubernamentales, organizaciones financiadoras, etc.) se deben vincular a la evaluación y qué documentos (propuesta del proyecto, informes de avance, etc.) se deben tener en consideración.

¿Por qué?
Los/las evaluadores/as conocen los estándares de calidad que se deben tenerse en cuenta imprescindiblemente en la elaboración de la oferta y que deben ser respetados durante la realización de la evaluación, los cuales también son vinculantes, dado que los TdR son un componente integral del contrato.

Las informaciones sobre los/las participantes en el proyecto y los documentos pertinentes existentes ayudan a los/las evaluadores/as a calcular el tiempo necesario. No obstante, hay que tener en cuenta que se trata de "indicaciones mínimas"; si, por ejemplo, se considera que otros actores son importantes en el transcurso de la evaluación, éstos deberán incluirse.

Advertencia: Los métodos específicos que se utilizarán durante la evaluación deben ser sugeridos o complementados por los/las evaluadores/as, pero los métodos vinculantes también pueden definirse en los TdR.

Proceso de la evaluación/Cronograma

Aquí debe elaborarse un cronograma preliminar que indique cuándo tendrá lugar la evaluación, para cuándo deberán estar disponibles determinados resultados preliminares y para cuándo deberá estar finalizada la evaluación.

¿Por qué?
Los/las evaluadores/as conocen los plazos y saben si pueden entregar los productos requeridos en los plazos pevistos.

Productos previstos

Aquí se debe formular qué productos deben presentar los/las evaluadores/as, con qué contenido y características (idioma, requisitos formales, etc.).

Ejemplos:

- Informe inicial/plan de trabajo (véase también el paso 7 "Informe inicial/plan de trabajo")
- Informe intermedio (según el alcance de la evaluación)
- Borrador del informe de evaluación
- Versión final del informe de evaluación[1], con información detallada sobre el alcance previsto del informe (número de páginas), el idioma del informe y el tipo y número de recomendaciones
- Presentación de los principales resultados de la evaluación de forma breve y atractiva (en 1 o 2 páginas con imágenes y/o gráficos) o en forma de infografía
- Reportaje en forma de vídeo o fotográfico

¿Por qué?
Los/las evaluadores/as pueden estimar el trabajo a realizar y, dado que los TdR forman parte del contrato, están obligados/as contractualmente a entregar los productos que cumplan las características.

Cualificaciones clave de los/las evaluadores/as

Aquí se debe definir qué cualificaciones, conocimientos previos y experiencias se esperan de los/las evaluadores/as en el ámbito profesional, lingüístico, metodológico, cultural y regional. Un equipo de evaluación no es absolutamente necesario, pero suele ser recomendable. Debe contarse con expertos/as en los temas transversales pertinentes.

¿Por qué?
Los/las evaluadores/as conocen las expectativas y requisitos de la organización que encarga la evaluación, en función de los cuales se evalúa la idoneidad a la hora de seleccionar las ofertas. Con ello pueden evaluar si pueden presentar su oferta o se debe incluir otro/a posible evaluador/a para asegurar las competencias y experiencias que faltan.

[1] Para ver un ejemplo, véase la "Estructura modelo del informe de evaluación" al final del paso 10 "Valoración del informe de evaluación".

Contenido de la oferta de los/las evaluadores/as

Aquí debe indicarse si en primer lugar debe solicitarse una expresión de interés con presentación de curriculum vitae y las ofertas sólo deben presentarse tras la invitación, o si las ofertas pueden presentarse directamente. La oferta de los/las evaluadores/as debería incluir lo siguiente:

- Curriculum vitae de todos/as los/las evaluadores/as participantes
- Oferta técnica:
  - Esquema del proceso de evaluación previsto
  - Breve explicación y justificación de los métodos que se utilizarán. Según los ámbitos de interés, la organización que encarga la evaluación puede solicitar un párrafo específico que explique cómo se tendrán en cuenta los temas transversales relevantes.
- Oferta financiera:
  - Presupuesto completo de gastos, que incluirá los honorarios y otros gastos como transporte, alojamiento, impuestos, tasas y gastos de talleres.
- Además, aquí debería indicarse:
  - hasta cuándo (plazo de licitación),
  - en qué forma (digital o por correo postal),
  - dónde se puede presentar la oferta (dirección de correo electrónico o/y dirección postal con indicación de la persona responsable),
  - criterios de exclusión, por ejemplo, para evaluadores/as que hayan participado en la planificación e implementación del proyecto a evaluar y no estén libres de conflictos de intereses.

¿Por qué?
Los/las evaluadores/as saben lo que tienen que presentar para que la organización que encarga la evaluación reciba ofertas comparables e instructivas. Si los/las evaluadores/as interesados/as tienen preguntas saben a quién se tienen que dirigir.

Criterios de selección para la adjudicación del contrato

La información sobre los criterios de selección y su ponderación también puede facilitarse al final de los TdR. Es recomendable utilizar al menos los tres criterios siguientes:

Criterios de selección	Ponderación de los criterios de selección en %[2]
Calidad de la oferta técnica (aquí desempeña un papel fundamental la concepción propuesta)	40 %
Cualificaciones de los/las evaluadores/as	30 %
Precio total	30 %

¿Por qué?
Esta información ayuda a los/las evaluadores/as a evaluar mejor sus posibilidades de resultar adjudicatarios del contrato y a organizar su oferta de forma aún más orientada a las necesidades. Además, esta información fomenta la transparencia y un planteamiento equitativo en la adjudicación del contrato.

[2] Es responsabilidad de la persona o unidad que encarga la evaluación determinar la ponderación en función de las necesidades. La ponderación de la tabla es sólo un ejemplo.

Paso 3
Recogida de ofertas

Lo más importante en resumen:

1. **Por regla general se deben recoger tres ofertas por lo menos.**
2. **La recogida de ofertas se realiza sobre la base de los TdR.**

Contexto

Por regla general, deben obtenerse al menos tres ofertas para una evaluación. Las ofertas de los/las evaluadores/as pueden incluir una perspectiva completamente nueva, nuevas preguntas y/o nuevos métodos. Las ofertas, por lo general, incluyen una parte relativa al contenido y la metodología, una oferta financiera así como los curriculum vitae que indiquen los conocimientos previos de los/las evaluadores/as. Esto también suele permitir comprobar la independencia de los/las evaluadores/as.

Objetivo

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 las personas interesadas posibles 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 los/las evaluadores/as sean independientes e imparciales y posean los conocimientos técnicos necesarios.

Procedimiento y participantes

Por regla general, la organización que encarga la evaluación es la responsable de la recogida de ofertas. Una opción es la recogida concreta de ofertas de evaluadores/as, 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 una búsqueda específica. Otra opción para obtener ofertas es la publicación en periódicos, sitios web, redes sociales o a través de listas de distribución de correo electrónico de redes de evaluadores/as independientes, así como en portales de licitación de asociaciones de evaluación nacionales o regionales. Las organizaciones contrapartes de Brot für die Welt también pueden pedir ayuda a los Servicios de Asesoría y Apoyo (SAA) para encontrar evaluadores/as adecuados/as. Sin embargo, para evitar conflictos de intereses, los SAA no deben evaluar ellos mismos los proyectos.

Es importante crear igualdad de oportunidades para todos/as los/las licitadores/as. Por lo tanto, informaciones adicionales sobre el encargo de evaluación que vayan más allá de los TdR deben ponerse a disposición de todos/as los/las licitadores/as potenciales. Es una buena idea recoger preguntas de las personas interesadas y compartir las respuestas con todas las personas interesadas en un momento previamente especificado en los TdR.

Paso 4

Selección de evaluadores y evaluadoras

Lo más importante en resumen:

1. **La selección de los/las evaluadores/as debería realizarse en un proceso participativo y transparente, y debería orientarse en criterios previamente determinados.**
2. **Al procesar los curriculum vitae, debe prestarse atención a la protección de los datos personales.**

Contexto

Después de recibir las ofertas se realiza la selección de los/las evaluadores/as externos/as. 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 debe realizar una valoración de las ofertas y, seguidamente, la selección. Los criterios relativos a las competencias específicas de los temas transversales (como género, inclusión, impactos para el medio ambiente) también se definen en función de los ámbitos de interés de la evaluación. Para poder garantizar un mandato transparente se debe documentar la valoración y los motivos para la elección o rechazo (véase el paso 2, Estructura modelo de los TdR: Criterios de selección para la adjudicación del contrato). Esto también sirve para poder dar a los/las evaluadores/as un feedback sobre sus ofertas, si así lo solicitan, y rendir cuentas a los/las auditores/as en caso necesario.

Objetivo

Tanto los métodos de evaluación propuestos como la experiencia y los conocimientos de los/las evaluadores/as son cruciales 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 TdR.

Procedimiento y participantes

Además de la organización que encarga la evaluación, otras partes interesadas del proyecto que se va a evaluar deben participar en la selección de los/las evaluadores/as para tener en cuenta sus puntos de vista. De este modo se puede conseguir una mayor aceptación de los resultados de la evaluación. Dado que los curriculum vitae de los/las evaluadores/as suelen formar parte de una oferta, hay que asegurarse de que se cumplen los requisitos de la protección de datos personales y de que la información no se transmite a terceras partes.

En el proceso de selección, la organización que encarga la evaluación tiene la posibilidad de negociar con los/las evaluadores/as la oferta presentada por ellos/ellas (p. ej., número de días laborables, período, etc.). Cuando varias ofertas parezcan interesantes o la decisión por una de ellas sea difícil a partir de la mera oferta escrita, puede

que sea procedente invitar a varios/as evaluadores/as o equipos de evaluación a celebrar una entrevista. No obstante, esta opción y la posibilidad de negociar la oferta presentada deben comunicarse previamente en los TdR; debe garantizarse la igualdad de oportunidades de los/las licitadores/as.

Es aconsejable crear una matriz de valoración para comparar y valorar las ofertas individuales según los criterios previamente definidos. Los criterios utilizados para valorar las ofertas deben basarse en los criterios de selección especificados en los TdR. En general, los criterios se refieren a:

1. la calidad de la oferta técnica, incluida la idoneidad de los métodos y procedimientos propuestos para alcanzar los objetivos de la evaluación,
2. las cualificaciones de los/las evaluadores/as, que suelen figurar en sus curriculum vitae,
3. el precio total indicado en la oferta.

En la sección 'Descargas', al final del capítulo, encontrará una plantilla de Excel para valorar las ofertas. La plantilla debe entenderse como un ejemplo y debe adaptarse a la evaluación correspondiente. Esto significa que pueden suprimirse criterios de la lista y añadirse criterios nuevos; también puede ajustarse el número máximo de puntos que se concederán por un criterio.

Enlace

Better Evaluation: Select an evaluator/evaluation team. (inglés, francés)
www.betterevaluation.org/frameworks-guides/managers-guide-evaluation/engage-team/select-evaluator-evaluation-team

Descargar documento de Excel para la valoración de las ofertas de evaluación

	Nombre de los/las evaluadores/as o del equipo de evaluación										
Criterios de exclusión	La oferta no se ha presentado a tiempo										
	La oferta está incompleta										
	Los/las evaluadores/as propuestos/as han participado en la planificación o implementación del proyecto que se va a evaluar										
	Los/las evaluadores/as propuestos/as tienen conflictos de intereses										
	Criterio (ajustar en caso necesario)	Puntuación máxima posible (ajustar en caso necesario)	Puntos alcanzados (se calcula automática-mente)	Valoración de cumplimiento del criterio/ precio de la oferta	Comentario/ justificación	Puntos alcanzados (se calcula automática-mente)	Valoración de cumplimiento del criterio/ precio de la oferta	Comentario/ justificación	Puntos alcanzados (se calcula automática-mente)	Valoración de cumplimiento del criterio/ precio de la oferta	Comentario/ justificación
Calidad de la oferta técnica	a) Los objetivos centrales de la evaluación y las preguntas de los TdR se abordan en la oferta. La oferta contiene los productos y las tareas que deben realizarse.	12	Por favor, introduzca la puntuación >>			Por favor, introduzca la puntuación >>			Por favor, introduzca la puntuación >>		
	b) Se ofrecen varios métodos para responder a las preguntas de evaluación específicas. Los métodos propuestos son adecuados.	11	Por favor, introduzca la puntuación >>			Por favor, introduzca la puntuación >>			Por favor, introduzca la puntuación >>		
	c) El procedimiento previsto es factible y realista, tiene en cuenta las condiciones contextuales y el número de días es adecuado.	11	Por favor, introduzca la puntuación >>			Por favor, introduzca la puntuación >>			Por favor, introduzca la puntuación >>		
	e) La oferta está bien estructurada y formulada con claridad.	6	Por favor, introduzca la puntuación >>			Por favor, introduzca la puntuación >>			Por favor, introduzca la puntuación >>		
	Puntuación total de la oferta técnica	**40**	**0,00**			**0,00**			**0,00**		
Cualificaciones de los/las evaluadores/as	a) Conocimiento demostrado del tema/ sector del proyecto que se va a evaluar.	7	Por favor, introduzca la puntuación >>			Por favor, introduzca la puntuación >>			Por favor, introduzca la puntuación >>		
	b) Conocimientos técnicos demostrados en la realización de evaluaciones.	7	Por favor, introduzca la puntuación >>			Por favor, introduzca la puntuación >>			Por favor, introduzca la puntuación >>		
	c) Experiencia con actores de la sociedad civil y organizaciones eclesiásticas.	6	Por favor, introduzca la puntuación >>			Por favor, introduzca la puntuación >>			Por favor, introduzca la puntuación >>		
	d) Conocimientos de las lenguas pertinentes.	5	Por favor, introduzca la puntuación >>			Por favor, introduzca la puntuación >>			Por favor, introduzca la puntuación >>		
	e) Conocimientos regionales pertinentes.	5	Por favor, introduzca la puntuación >>			Por favor, introduzca la puntuación >>			Por favor, introduzca la puntuación >>		
	Puntuación total de las cualificaciones de los/las evaluadores/as	**30**	**0,00**			**0,00**			**0,00**		

Puntuación total (oferta técnica y cualificación)				**70**	**0,00**			**0,00**			**0,00**			
Precio*	Introduzca aquí el precio bruto total de la oferta más barata recibida		**Puntos para precio bruto total de la oferta**	**30**	Introduzca el precio bruto total de la oferta >>			Introduzca el precio bruto total de la oferta >>			Introduzca el precio bruto total de la oferta >>			
Puntuación total				**100**	Se muestra el número total de puntos conseguidos si se ha introducido el precio de la oferta y el precio de la oferta más barata recibida			Se muestra el número total de puntos conseguidos si se ha introducido el precio de la oferta y el precio de la oferta más barata recibida			Se muestra el número total de puntos conseguidos si se ha introducido el precio de la oferta y el precio de la oferta más barata recibida			
Comentarios resumidos														

* Cálculo de puntos para el precio: Puntuación máxima posible menos la desviación relativa respecto a la oferta más baja, si es negativa = 0

1. El cuadro de valoración sirve como plantilla que puede y debe adaptarse a las necesidades específicas.
2. Hay una protección de la hoja en el cuadro de valoración para evitar cambios accidentales/eliminación de las fórmulas. La protección de la hoja puede cancelarse sin contraseña si es necesario (haga clic en “Cancelar protección de la hoja” en la pestaña “Comprobar”).
3. Los criterios que se valoran (columnas B-D) deben corresponder a la información facilitada en los TdR y ajustarse en consecuencia. Si hay que añadir más criterios, se pueden insertar nuevas filas. Para ello y para copiar/editar las fórmulas en caso necesario, debe cancelarse la protección de la hoja (véase punto 2).
4. La ponderación de los criterios puede ajustarse. Para ello, ajuste la distribución de la puntuación máxima a conceder (columna E).
5. La puntuación del precio se calcula del siguiente modo: La oferta más barata recibida recibirá la puntuación máxima posible. Las demás ofertas reciben menos puntos en función de la desviación relativa con respecto al precio más bajo. No se dan puntos negativos.
   Ejemplo: El precio más barato ofrecido por el/la licitador/a A es de 150 euros y recibe el máximo de 30 puntos. El siguiente precio más alto del/de la licitador/a B es de 200 euros, se desvía 50 euros, es decir, un 33 %, y recibe 20 puntos.
6. La moneda puede ajustarse en el formato de las celdas correspondientes. Para ello debe cancelarse la protección de la hoja (véase punto 2).
7. Para valorar más de tres ofertas, copie las columnas F a H antes de rellenarlas y péguelas a la derecha tantas veces como sea necesario.
   También para ello debe cancelarse la protección de la hoja (véase punto 2).

Paso 5

Concertación del contrato

Lo más importante en resumen:

1. **El contrato especifica de forma vinculante qué deben cumplir las partes contratantes, cómo y en qué plazos.**
2. **Los TdR y la oferta deben adjuntarse al contrato.**

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 hay que adaptar al mandato respectivo. Esto es de gran ayuda, pues en la formulación de un contrato se deben tener en consideración las leyes del país en vigor y utilizar ciertas formulaciones legalmente inequívocas. En contratos internacionales, cuando, por ejemplo, se contratan a evaluadores/as 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 TdR, así como la oferta de los/las evaluador/as se deben 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.

Objetivo

Con la firma del contrato se define claramente

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

se debe efectuar la entrega tanto por parte de la organización que encarga la evaluación como de los/las evaluadores/as 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 que encarga la evaluación y el/la contratista, es decir, en este caso el/la evaluador/a. En el caso de una subcontratación de varios/as evaluadores/as externos/as hay que cerciorarse de que quede claramente regulado quién es la persona 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 que encarga la evaluación y el otro de los/las evaluadores/as.

Lista de chequeo para la elaboración del contrato

Puntos que debe contener un contrato para realizar una evaluación:

- ☐ 1. Nombre, dirección y datos de contacto de la organización que encarga la evaluación
- ☐ 2. Nombre, dirección y datos de contacto del/de la contratista
- ☐ 3. El objeto del contrato (p. ej., la evaluación del proyecto XY)
- ☐ 4. Inicio y fin de la vigencia del contrato
- ☐ 5. Productos previstos (p. ej., informe inicial/plan de trabajo, borrador del informe de evaluación, versión final del informe de evaluación, resumen, etc.) con plazos
- ☐ 6. Regulación de los derechos sobre los productos
- ☐ 7. Suma contractual dividida en:
  - honorarios (número de días a remunerar, tarifa diaria)
  - en su caso, los gastos de viaje y otros gastos que se restituyen cuando se presentan los comprobantes correspondientes
  - en su caso, los impuestos aplicables
- ☐ 8. Modalidades de pago: Plazos y condiciones de pagos (parciales) e información sobre las operaciones de pago.
  Advertencia: El pago final debería efectuarse siempre después de que la organización que encarga la evaluación haya recibido y aceptado todos los productos acordados (p. ej., el informe de evaluación).
- ☐ 9. 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/de la contratista.
- ☐ 10. Confidencialidad – también después de haber finalizado el contrato:
  - se deben garantizar los derechos personales de los/las participantes en la evaluación (p. ej., mediante el anonimato de las declaraciones)
  - los documentos deben tratarse de forma que no sean accesibles a personas terceras
  - no se pueden facilitar a personas terceras informaciones recibidas sin el consentimiento expreso escrito de la organización que encarga la evaluación
- ☐ 11. Posibles subcontratos, es decir que la organización que encarga la evaluación puede determinar si el/la contratista puede formalizar un contrato con personas terceras para cumplir el contrato.
- ☐ 12. Regulación sobre si los/las contratistas y los posibles materiales de equipo están asegurados a través de la organización que encarga la evaluación o si los/las contratistas deben asegurarse por su cuenta.
- ☐ 13. Indicación de que las modificaciones del contrato o cualquier otro acuerdo precisan la forma escrita para tener validez.
- ☐ 14. Determinación de la jurisdicción competente
- ☐ 15. Firmas de las partes contratantes
- ☐ 16. Anexo: TdR, oferta y otras regulaciones que se hayan podido tomar, p. ej., directrices sobre gastos de viaje, código de conducta, confirmación de la independencia de los/las evaluadores/as

Paso 6

Reunión aclaratoria del mandato

Lo más importante en resumen:

1. **La reunión aclaratoria del mandato es una reunión entre la organización que encarga la evaluación y los/las evaluadores/as y se realiza antes de iniciar la evaluación.**
2. **Objetivos, especificaciones, posibilidades y límites de la evaluación pueden y deben ser tratados abiertamente en dicha reunión.**
3. **¡Levante un acta con los resultados de la reunión!**

Contexto

La reunión aclaratoria del mandato se realiza entre representantes de la organización que encarga la evaluación y los/las evaluadores/as 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.

Objetivo

Al principio de la cooperación, **después** de la firma del contrato con los/las evaluadores/as, se debe dar una explicación absolutamente clara del mandato. En particular, deben aclararse todas las cuestiones relacionadas con los TdR, así como las expectativas y las cuestiones logísticas. Esto evita conflictos, lleva a una cooperación constructiva y orientada a los objetivos y fomenta el entendimiento entre ambas partes sobre las posibilidades y limitaciones de la otra respectiva. Si, por ejemplo, algunas preguntas de los TdR no pueden responderse desde la perspectiva de los/las evaluadores/as, deben ser discutidas y registradas.

Procedimiento y participantes

A la reunión aclaratoria del mandato deben asistir las partes directamente involucradas, es decir, los/las representantes de la organización que encarga la evaluación y los/las evaluadores/as. Según el objetivo y alcance de la evaluación se puede invitar a otros/as participantes en el proyecto, como representantes de los grupos meta, organizaciones financiadoras o servicios de apoyo como SAA (Servicios de Asesoría y Apoyo). Debe enviarse a los/las participantes con antelación una agenda del día que incluya los objetivos de la reunión aclaratoria del mandato.

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

! Advertencias

- Es útil pedir a los/las evaluadores/as que presenten su diseño de evaluación preliminar a los/las participantes.
- Es recomendable redactar una pequeña acta sobre la reunión en la que se recojan los puntos más importantes tratados.
- Un diálogo continuo entre la organización que encarga la evaluación y los/las evaluadores/as después de concluir la reunión aclaratoria del mandato es importante para un buen proceso de la evaluación.
- Algunos temas que puedan ser "delicados", como los conflictos, no pueden recogerse en los TdR, pero sí deben ser tratados en la reunión aclaratoria del mandato.

Lista de chequeo para una reunión aclaratoria del mandato

Se debería planificar suficiente tiempo para la reunión pues, frecuentemente, se plantean otras preguntas y surgen otros puntos que aclarar. La lista siguiente contiene preguntas que pueden utilizarse para organizar una reunión aclaratoria del mandato. Son opcionales y solo tienen una función de ayuda.

- ☐ 1. ¿Qué informaciones básicas (p. ej., visión, misión, tamaño) sobre la **organización que encarga la evaluación** son útiles para los/las evaluadores/as?
- ☐ 2. ¿Cuál es exactamente el **objeto de la evaluación** (p. ej., proyecto, instrumento, varios proyectos, un componente específico de un proyecto, etc.)? ¿Qué **período** se debe considerar? ¿Quiénes son los/las **participantes en el proyecto**? ¿Cuáles son las **condiciones marco**?
- ☐ 3. ¿Qué desea conseguir exactamente la organización que encarga la evaluación o la organización financiadora con la evaluación **(objetivo)**? ¿Por qué existe interés en los resultados? ¿Por qué ahora **(motivo)**?
- ☐ 4. ¿Qué se debe hacer exactamente con los resultados **(utilización)**? ¿Quién debe utilizar los resultados **(destinatarios/as de las recomendaciones)**?
- ☐ 5. ¿Qué datos sobre la línea de base, el monitoreo y las evaluaciones existen ya en el proyecto o de proyectos anteriores (productos previos)?
- ☐ 6. ¿Qué se debe evitar u observar imprescindiblemente durante la evaluación (temas críticos, tabús culturales, etc.)?
- ☐ 7. ¿Con qué **métodos** se deben recoger los datos?
- ☐ 8. ¿A qué grupos/personas se debería consultar su opinión sobre el proyecto o sobre las condiciones marco (p. ej., representantes gubernamentales, otras organizaciones)?
- ☐ 9. Discusión/aclaración de las **preguntas 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? ¿Es necesario eliminar o adaptar algunas preguntas?
- ☐ 10. En el caso de un equipo de evaluación: ¿Están claramente definidas las **funciones y responsabilidades**?
- ☐ 11. ¿Cuándo se deben entregar los productos **(plazos,** también los plazos para los resultados parciales)? ¿Están claramente determinados los **plazos para comentarios** por parte de la organización que encarga la evaluación (p. ej., del informe inicial/plan de trabajo o del borrador del informe de evaluación)?
- ☐ 12. ¿Sigue siendo **realista** el calendario previsto para la evaluación y ha sido acordado con todas las personas involucradas (p. ej., grupos meta, otros actores del proyecto, etc.)? ¿Es necesario realizar adaptaciones en el calendario?
- ☐ 13. ¿Qué apoyo necesitan los/las evaluadores/as en términos de **logística, transporte, alojamiento, traducción, etc.**? ¿Quién es la persona **responsable** de ello?

- [ ] 14. ¿Qué **requisitos** como estándares de calidad y criterios formales, por ejemplo de la organización financiadora, deben cumplirse?

- [ ] 15. ¿Hay alguna cuestión pendiente en relación con el contrato, por ejemplo, sobre la **liquidación** (qué se requiere para la liquidación, qué documentos deben presentarse, en qué plazos, etc.) o la **cláusula de confidencialidad**?

- [ ] 16. Pasos siguientes: ¿Quién comunica con quién (p. ej., **quién es la persona responsable en la organización que encarga la evaluación** de anunciar y presentar a los/las evaluadores/as frente a los grupos meta y otros actores del proyecto)? ¿Quién facilita a los/las evaluadores/as los documentos y datos necesarios?

Paso 7

Informe inicial/ plan de trabajo

Lo más importante en resumen:

1. **El informe inicial/plan de trabajo contiene una descripción del mandato, de los métodos de evaluación, un calendario así como posibles limitaciones.**
2. **El informe inicial/plan de trabajo es la "hoja de ruta" escrita y vinculante para la ejecución de la evaluación tras los TdR y la reunión aclaratoria del mandato.**
3. **El informe inicial/plan de trabajo es elaborado por los/las evaluadores/as. Puede ser en forma de informe o en otro formato. Es importante que la organización que encarga la evaluación esté de acuerdo con el contenido.**

Contexto

En el informe inicial/plan de trabajo:

- se establece de nuevo el mandato y se especifican el objeto y las preguntas de la evaluación,
- se describe detalladamente la metodología con la que se debe trabajar,
- se incluye una matriz de evaluación y borradores de instrumentos de recolección de datos, como cuestionarios y guías para las entrevistas,
- se registran las posibles limitaciones y dificultades que podrían surgir,
- se incluye un calendario detallado.

Objetivo

En una evaluación, el informe inicial/plan de trabajo es un documento clave dado que en el mismo se puede asegurar nuevamente que el contenido del mandato se ha entendido de forma correcta y la evaluación se puede realizar con una intensidad y una calidad que responden a los requerimientos de la organización que encarga la evaluación y, dado el caso, de la organización financiadora. Además, se pueden especificar las necesidades de los/las evaluadores/as en relación con los documentos requeridos y el posible apoyo en el transporte, la logística, etc. También pueden identificarse posibles dificultades y limitaciones, por ejemplo, puede señalarse que no es posible responder a determinadas preguntas de la evaluación.

El informe inicial/plan de trabajo debería incluir una matriz de evaluación. Ésta describe las fuentes de información y los métodos utilizados para responder a cada una de las preguntas de la evaluación. Existen varias formas de presentar la matriz de evaluación. Al final del paso 7 hay un modelo de estructura para un informe inicial/plan de trabajo con una matriz de evaluación.

Procedimiento y participantes

El informe inicial/plan de trabajo se elabora tras la reunión aclaratoria del mandato y la revisión inicial de los documentos básicos por parte de los/las evaluadores/as. La organización que encarga la evaluación aprueba el informe inicial/plan de trabajo por escrito en un plazo acordado. Es posible recibir apoyo de asesores/as externos/as como SAA (Servicios de Asesoría y Apoyo).

Éstos pueden ser útiles para valorar la idoneidad de los métodos de recolección de datos, los instrumentos y los métodos de análisis de datos.

Advertencias

- Un informe inicial/plan de trabajo no contiene aún ningún resultado de la evaluación, pero pueden incluirse análisis iniciales del objeto de evaluación.
- Se recomienda dejar tiempo suficiente para comentar el informe inicial/plan de trabajo y el proceso de aceptación.

Enlaces

AF-TERG (2024): Guidance Note: Inception Report. Adaptation Fund Technical Evaluation Reference Group (AF-TERG). (inglés)
www.adaptation-fund.org/wp-content/uploads/2024/02/AFBEFC.318Add.6-02.13.24.pdf

International Labour Organization (2022): Checklist 4.8: Writing the Inception Report. (inglés)
www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_mas/@eval/documents/publication/wcms_746817.pdf

Welthungerhilfe: Evaluation Management Manual. Step 06: Inception Report. (inglés, francés)
www.welthungerhilfe.de/evaluation-management-manual

Enlaces útiles para métodos e instrumentos de recolección de datos
INTRAC (2019): M&E Universe: Data collection. (inglés)
www.intrac.org/resources/me-universe-data-collection/

Community Sustainability Engagement: Evaluation Toolbox. (inglés)
https://evaluationtoolbox.net.au

Las organizaciones contrapartes de Brot für die Welt pueden encontrar más información sobre este tema en el curso básico en línea sobre evaluaciones externas de proyectos. Encontrará información sobre el acceso al curso en la *hoja informativa*. El curso básico puede encontrarse en el portal de formación de Brot für die Welt:
https://ewde-elearning.de/

Descargar documento de Word

Estructura modelo

Informe inicial/plan de trabajo para evaluaciones

1. **Breve descripción del proyecto a evaluar y del contexto**
   - Antecedentes del proyecto que se va a evaluar
   - Objetivo(s), grupos meta y actividades principales del proyecto
   - Condiciones contextuales del proyecto

2. **Objetivo y propósito, alcance y preguntas clave de la evaluación**

3. **Conocimiento del objeto de la evaluación**
   - Estrategias y enfoques del proyecto a evaluar
   - Mapa de efectos e impactos/Teoría de Cambio (TdC) del proyecto

4. **Concepción y métodos de la evaluación**
   - Métodos de recolección de datos para responder a las preguntas de la evaluación
   - Métodos de análisis cualitativos y cuantitativos
   - Procedimiento de muestreo/selección de las personas a entrevistar
   - Posibles riesgos para la realización de la evaluación y medidas para minimizarlos

5. **Calendario y plan de actividades para la realización de la evaluación**
   - Calendario detallado de recolección de datos, análisis y elaboración de informes
   - Calendario de estancias para la recolección de datos, si procede
   - Plan de trabajo detallado y división del trabajo dentro del equipo, si procede

Anexos

Anexo A: Matriz de evaluación

Criterios de evaluación	Preguntas de evaluación	Aclaración de las preguntas y subpreguntas de la evaluación	Indicadores/ criterios para la valoración	Fuentes de información	Métodos de recolección de datos
Pertinencia					
Coherencia					
Eficacia					
Eficiencia					
Impacto					
Sostenibilidad					

Anexo B: Borrador de los instrumentos de recolección de datos
(p. ej., cuestionarios y guías para las entrevistas)
Anexo C: Índice preliminar del informe de evaluación
Anexo D: Bibliografía

Paso 8

Acompañamiento de la recolección de datos

Lo más importante en resumen:

1. **Es importante que los/las evaluadores/as tengan contacto con los actores relevantes y acceso a las fuentes de datos pertinentes.**
2. **La logística de la recolección de datos debe acordarse entre los/las evaluadores/as y la organización que encarga la evaluación.**
3. **En contextos con una situación de seguridad difícil, debe celebrarse una reunión informativa sobre seguridad.**

Contexto

Para que la recolección de datos tenga éxito, se deben tener en cuenta las condiciones contextuales y preparar bien la logística. Por este motivo, los/las evaluadores/as y la organización que encarga la evaluación deben acordar previamente las responsabilidades, las precauciones de seguridad y las normas de conducta. La organización que encarga la evaluación debe compartir la información pertinente con los/las evaluadores/as, facilitar datos de contacto y, en su caso, proporcionar apoyo logístico para el proceso.

Objetivo

El apoyo a los/las evaluadores/as durante la recolección de datos tiene tres funciones:

1. Garantizar que los/las evaluadores/as tengan acceso a los/las portadores/as de conocimientos, los actores y las fuentes de datos pertinentes, y que el proceso de recolección de datos se desarrolle con la mayor fluidez posible.
2. Aumentar la disposición y motivación de los actores involucrados en el proyecto para expresar sus opiniones y puntos de vista sobre el mismo en entrevistas y discusiones. Esto incluye informar por adelantado a las personas que van a ser entrevistadas sobre el propósito de la evaluación y determinar fechas y lugares adecuados para las entrevistas.
3. Garantizar, en la medida de lo posible, la seguridad de los/las evaluadores/as y de todas las personas que participen en la evaluación durante la fase de recolección de datos.

Procedimiento y participantes

La recolección de datos es responsabilidad de los/las evaluadores/as. La organización que encarga la evaluación y los/las evaluadores/as deben acordar cómo se coordinarán la logística y la programación, el transporte y el contacto con las personas entrevistadas. También se deben identificar lugares adecuados para realizar entrevistas y talleres. Una persona de contacto del equipo del proyecto o de la organización que encarga la evaluación debe estar a disposición de los/las evaluadores/as durante el proceso de recolección de datos para debatir y, en caso necesario, coordinar cualquier cambio en la recolección de datos.

Si la recolección de datos se lleva a cabo en zonas con una situación de seguridad difícil, también deben acordarse las precauciones de seguridad y, en caso necesario, debe acordarse una persona de contacto para emergencias.

Advertencias

- Es importante que todas las personas involucradas en la evaluación comprendan que ésta es una oportunidad para mejorar el proyecto o futuros proyectos.
- Si se organizan discusiones/entrevistas en grupo o talleres, los/las evaluadores/as y la unidad que encarga la evaluación deben discutir juntos los/las participantes y el tamaño del grupo.
- Si se necesitan traductores/as, deben ser independientes del proyecto e imparciales.
- Los/las empleados/as del proyecto que se va a evaluar no deben estar presentes durante las entrevistas con los grupos meta y otros actores, ya que ello podría influir en el contenido de las entrevistas.

Enlace

Welthungerhilfe: Evaluation Management Manual. Step 07: Field Phase – Data Collection and Analysis. (inglés, francés)
www.welthungerhilfe.de/evaluation-management-manual

Paso 9
Discusión de los resultados preliminares de la evaluación

Lo más importante en resumen:

1. **Los resultados preliminares de la evaluación deben discutirse y verificarse con las personas involucradas en la evaluación.**
2. **La discusión de los resultados preliminares puede eliminar información objetivamente incorrecta, así como ambigüedades y malentendidos derivados de la recolección de datos.**

Contexto

Cuando se discuten los resultados preliminares de la evaluación, los/las evaluadores/as presentan los resultados preliminares y sus conclusiones a las partes interesadas y a la organización que encarga la evaluación, y los discuten y verifican con ellos. Sobre esta base, se incorporan al informe de evaluación los cambios necesarios, las aclaraciones y/o los puntos importantes de la discusión.

Objetivo

La discusión sobre los resultados preliminares de la evaluación tiene las siguientes funciones:

- Los/las participantes en el proyecto extraen sus propias conclusiones de los resultados y comparten sus puntos de vista sobre las conclusiones y recomendaciones preliminares.
- Los/las participantes en el proyecto y otras personas involucradas en la evaluación tienen la oportunidad de corregir malentendidos o informaciones erróneas.
- Los/las evaluadores/as pueden abordar los puntos que aún no tienen claros y obtener más información relevante para la evaluación.

Procedimiento y participantes

En la discusión de los resultados preliminares pueden participar diversas partes interesadas:

- empleados/as del proyecto y de la organización que encarga la evaluación,
- grupos meta/participantes en el proyecto,
- otras personas involucradas en la evaluación (p. ej., empleados/as de organizaciones que trabajan en temas similares, organizaciones financiadoras, representantes gubernamentales).

Si se ha creado un grupo de acompañamiento para dirigir y supervisar el proceso de evaluación, los miembros de este grupo deben participar en la discusión de los resultados preliminares. Lo ideal sería invitar a la discusión a todas las personas que hayan participado en la realización de la evaluación.

Si está previsto que asesores/as externos/as, como SAA (Servicios de Asesoría y Apoyo), participen en la utilización de los resultados y las recomendaciones, deberán incluirse ya en esta fase del proceso.

Para la discusión de los resultados preliminares debe preverse un espacio de tiempo de entre dos horas y un día laborable, en función de si también se van a elaborar recomendaciones conjuntamente. La organización que encarga la evaluación es responsable de informar e invitar a las partes interesadas a la cita con la debida antelación.

Advertencias

- La organización que encarga la evaluación y los/las evaluadores/as deben acordar quién debe participar en la discusión.
- Al principio, se debe comunicar claramente por qué se discuten conjuntamente los resultados preliminares de la evaluación. No se trata de minimizar los resultados críticos de la evaluación. La discusión debe caracterizarse por un clima de apertura a la crítica y la voluntad de reflexionar y aprender.
- La forma de presentación y discusión de los resultados preliminares debe acordarse de antemano entre la organización que encarga la evaluación y los/las evaluadores/as.

Enlaces

Welthungerhilfe: Evaluation Management Manual. Step 08: Conduct the Debriefing Session. (inglés, francés)
www.welthungerhilfe.de/evaluation-management-manual

Gullickson, A.; Stufflebeam, D. L. (2001): Feedback Workshop Checklist. (inglés)
www.wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2014/feedbackworkshop.pdf

Paso 10
Valoración del informe de evaluación

Lo más importante en resumen:

1. **En el informe de evaluación deben respetarse los requisitos formales y de contenido de los TdR.**
2. **El borrador del informe de evaluación puede y debe ser objeto de comentarios.**
3. **Las declaraciones incorrectas deben ser modificadas por los/las evaluadores/as.**

Contexto

Los/las evaluadores/as presentan el informe de evaluación en forma de borrador, que es leído por todos los actores relevantes (incluidas las organizaciones financiadoras), comentado y devuelto a los/las evaluadores/as para su revisión. Se puede criticar la falta de profundidad del análisis y pedir a los/las evaludores/as que hagan ajustes. También deben comprobarse los requisitos formales mínimos del informe, como la existencia de un resumen. Comentar el borrador del informe de evaluación requiere recursos de tiempo y acuerdos entre los/las participantes.

Objetivo

Este paso tiene la función de comprobar la exactitud de los datos y la exhaustividad de las declaraciones y descripciones y, en caso necesario, corregirlas o completarlas. Además, debe examinarse críticamente si se han tenido en cuenta los estándares de calidad de una evaluación y del informe de evaluación. En concreto, se trata de comprobar si se ha respondido a las preguntas de los TdR y si se ha seguido el procedimiento acordado en el informe inicial/plan de trabajo. Las valoraciones y conclusiones son responsabilidad de los/las evaluadores/as independientes.

Procedimiento y participantes

El borrador del informe de evaluación es leído y comentado por escrito al menos por la organización que encarga la evaluación. Lo ideal es que el informe sea leído y comentado por todos aquellos que vayan a trabajar con los resultados y recomendaciones de la evaluación y a beneficiarse de ellos. Los/las evaluadores/as deben tener en cuenta los comentarios de forma adecuada en el informe de evaluación. El informe de evaluación es aprobado a continuación por la organización que encarga la evaluación.

La persona de contacto por parte de la organización que encarga la evaluación debe coordinar y recoger los comentarios sobre el borrador del informe de evaluación y, si es necesario, aclarar de antemano los comentarios contradictorios. Para valorar el informe de evaluación puede utilizarse la estructura modelo que figura a continuación. Puede compartirse con los/las evaluadores/as como orientación.

Advertencias

Sólo los informes de evaluación en forma de borrador pueden ser comentados y modificados por los/las evaluadores/as. Una vez aprobado formalmente el informe de evaluación, no es posible realizar más cambios.

Enlaces

Better Evaluation: Reporting. (inglés, francés)
www.betterevaluation.org/frameworks-guides/managers-guide-evaluation/reporting

AF-TERG (2024): Guidance Note: Evaluation Reporting. Adaptation Fund Technical Evaluation Reference Group (AF-TERG). (inglés)
www.adaptation-fund.org/wp-content/uploads/2024/02/2023-03-06-AFBEFC.31.8.Add_.3-EPG-Development-Annex-3-Draft-GN-Eval-Budgeting.pdf

Descargar documento de Word

Tabla para valorar el informe de evaluación

No.	Criterio	Valoración			Observaciones
	Criterios formales	**Sí**	**No**	**En parte**	
1	Cubierta disponible	☐	☐		
2	En él se puede encontrar la siguiente información: ▪ Título del proyecto	☐	☐		
	▪ Número del proyecto	☐	☐		
	▪ Organización que encarga el proyecto	☐	☐		
	▪ Nombre del evaluador/de la evaluadora o de cada miembro del equipo (autores/as)	☐	☐		
	▪ Fecha del informe de evaluación	☐	☐		
	▪ Región/país	☐	☐		
	▪ Versión del informe (p. ej., versión preliminar o final del informe de evaluación)	☐	☐		
3	Índice con números de página disponible	☐	☐		
4	Lista de abreviaturas disponible	☐	☐		
5	Resumen disponible con una descripción del objeto de la evaluación (p. ej., el proyecto que se va a evaluar) y los principales resultados y recomendaciones	☐	☐	☐	
6	El anexo contiene los TdR, todas las personas entrevistadas, los documentos y fuentes de datos consultados, el cronograma, posiblemente también una Teoría de Cambio (TdC) o un marco lógico y los instrumentos de la recopilación de datos	☐	☐	☐	
7	El tipo y el tamaño de letra son adecuados. La disposición de los textos, imágenes y otros elementos gráficos es acertada	☐	☐	☐	
8	Lenguaje claro, se respeta la ortografía y la gramática, el informe es fácil de leer en general	☐	☐	☐	
9	El alcance del informe es adecuado: solo el necesario para presentar los hechos y las recomendaciones de forma comprensible	☐	☐	☐	

No.	Criterios de contenido	Sí	No	En parte	Observaciones
10	La estructura del informe es lógica y comprensible	☐	☐	☐	
11	Se ha respondido a todas las preguntas de los TdR. Las posibles desviaciones se mencionan y justifican suficientemente	☐	☐	☐	

12	Se describen claramente el objeto y los objetivos de la evaluación	☐	☐	☐	
13	Se han tratado los criterios del CAD de la OCDE acordados (pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y/o sostenibilidad)	☐	☐	☐	
14	Se tienen en cuenta los temas transversales acordados (p. ej., género, impactos para el medio ambiente, inclusión)	☐	☐	☐	
15	Las declaraciones y opiniones de las personas entrevistadas son anónimas	☐	☐	☐	
16	Las posiciones y perspectivas de las personas entrevistadas se presentan de forma neutral y equilibrada	☐	☐	☐	
17	Siempre que sea posible y apropiado, los datos se desglosan (p. ej., por sexo o edad)	☐	☐	☐	
18	La metodología utilizada para recoger y analizar los datos se describe de forma comprensible. Se nombran las restricciones relacionadas a la evaluación	☐	☐	☐	
19	Los resultados están justificados y guardan relación con las preguntas y el objeto de la evaluación	☐	☐	☐	
20	Las recomendaciones ▪ están claramente separadas de los resultados, es decir, en una sección aparte	☐	☐	☐	
	▪ se basan claramente en resultados concretos y abordan los potenciales o riesgos identificados	☐	☐	☐	
	▪ están direccionadas	☐	☐	☐	
	▪ son concretas y realizables/realistas	☐	☐	☐	
	▪ son practicables en su número	☐	☐	☐	
	▪ están priorizadas	☐	☐	☐	

Descargar documento de Word

Estructura modelo del informe de evaluación

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

Cubierta
- Nombre del proyecto
- Número del proyecto
- Organización que encarga el proyecto
- Evaluadores/as (autores/as)
- Fecha del informe
- Región/país
- Dado el caso, período del proyecto

Índice

Lista de abreviaturas

Resumen
- Breve descripción del objeto de evaluación, posiblemente inclusive las condiciones marco esenciales
- Breve información sobre la evaluación: motivo y objetivo, período del estudio
- Resultados esenciales de la evaluación
- Recomendaciones esenciales

---

1. Breve descripción del objeto de la evaluación
- Componentes del (de los) proyecto(s) que se han evaluado (p. ej., estrategias del proyecto, objetivos del proyecto, grupos meta)
- Organización ejecutora, período, organizaciones financiadoras
- Momento de la evaluación en el ciclo del proyecto

---

2. Condiciones marco (solo si son relevantes para el objeto de la evaluación)
- Factores políticos, económicos, ecológicos, sociales y socioculturales que favorecen o dificultan el éxito del proyecto
- Actividades pertinentes de otras organizaciones (p. ej., actores estatales, de la sociedad civil y del sector privado)
- Papel de los actores públicos

---

3. Descripción de la evaluación y de la metodología aplicada
- Metodología de recolección y análisis de datos
- Grupos de actores involucrados, número de participantes (muestra y método de muestreo)
- Limitaciones de la metodología utilizada e implicaciones para los resultados de la evaluación

---

4. Resultados (según los criterios de evaluación especificados en los TdR)

- 4.1 Pertinencia
- 4.2 Coherencia
- 4.3 Eficacia
- 4.4 Eficiencia
- 4.5 Impacto
- 4.6 Sostenibilidad

---

5. Conclusiones (lecciones aprendidas)

---

6. Recomendaciones (basadas en los resultados, realistas, específicas y direccionadas)

---

7. Anexo

- Términos de Referencia
- Cronograma y proceso de trabajo
- Fuentes (personas entrevistadas, documentos del proyecto consultados y bibliografía)
- Matriz de evaluación
- Instrumentos de recolección de datos (p. ej., cuestionarios y guías para las entrevistas)
- Si procede, análisis detallado de datos desglosados (tablas y gráficos)
- Si procede, Teoría de Cambio (TdC) o marco lógico del proyecto y otras representaciones pertinentes

Paso 11

Comunicación y uso de los resultados y recomendaciones de la evaluación

Lo más importante en resumen:

1. **Los resultados y recomendaciones de la evaluación deben compartirse con los actores relevantes de forma adecuada.**
2. **Los resultados y las recomendaciones deben ser objeto de reflexión y discusión con las distintas partes interesadas.**
3. **El uso de las recomendaciones de evaluación aceptadas debe registrarse en un plan de implementación.**

Contexto

Las evaluaciones alcanzan su valor añadido central a través de su utilización, el aprendizaje y la mejora de los proyectos. La comunicación y la utilización de los resultados de la evaluación están estrechamente vinculadas. Durante la fase de planificación de la evaluación, la organización que encarga la evaluación debe considerar ya a quién se debe informar sobre los resultados y las recomendaciones de la evaluación más adelante y qué formas de comunicación son adecuadas para cada grupo destinatario. Los resultados y recomendaciones de la evaluación deben compartirse no sólo con los/las participantes en el proyecto, sino también con otras partes interesadas (p. ej., representantes del público interesado, organizaciones financiadoras). Además de comunicar los resultados de la evaluación, es importante analizar las recomendaciones.

Objetivo

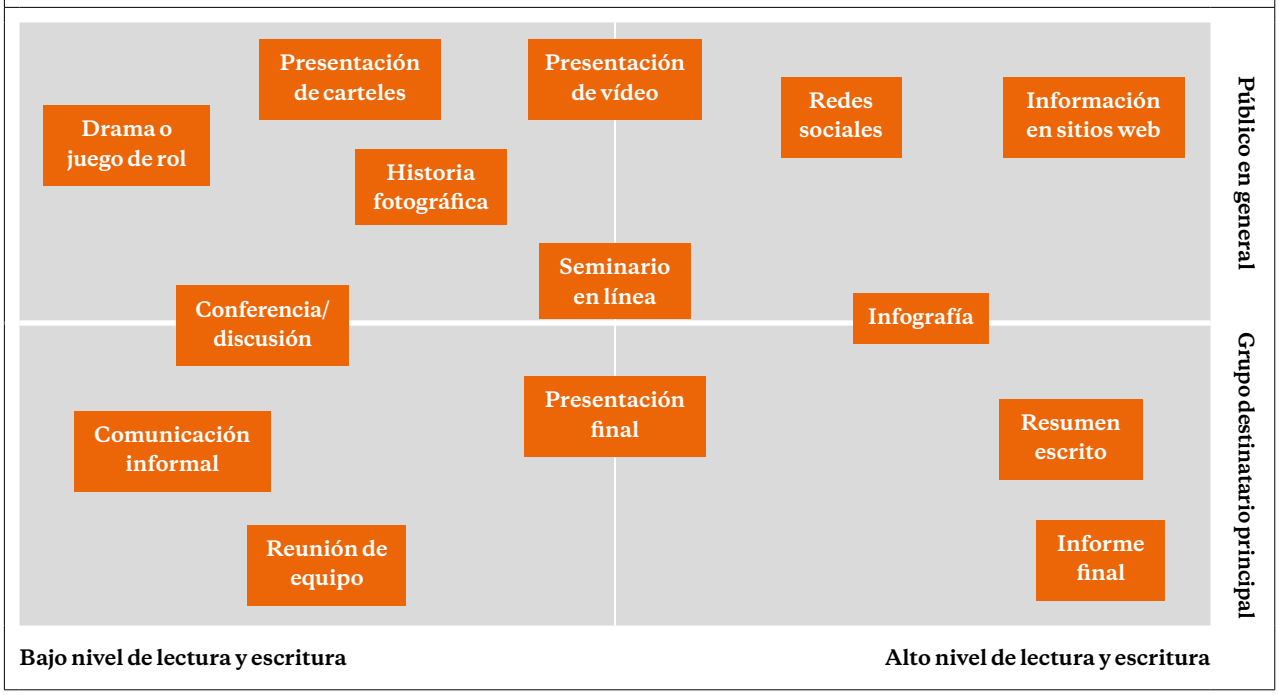
El objetivo de este paso es utilizar las evaluaciones para la gestión, el aprendizaje y la rendición de cuentas. Las recomendaciones y los resultados pueden y deben tenerse en cuenta a la hora de realizar ajustes durante la ejecución del proyecto y/o al diseñar proyectos siguientes.

Procedimiento y participantes

Los/las participantes en el proyecto (entre otros, los/las representantes del grupo meta, la organización contraparte y la organización financiadora) deben tener la oportunidad de reflexionar y discutir sobre los resultados y las recomendaciones de la evaluación. La forma y el contenido de la comunicación dependen de los/las destinatarios/as. Sus respectivas preferencias comunicativas deben tenerse en cuenta a la hora de hacer la selección. También debe estudiarse cómo transmitir la información sin barreras y, por ejemplo, hacerla accesible a las personas interesadas con deficiencias auditivas o visuales. La figura siguiente muestra las formas de comunicar los resultados de la evaluación a los distintos grupos destinatarios.

Además del informe de evaluación habitual, los resultados y recomendaciones también pueden comunicarse mediante infografías, mensajes breves en boletines, sitios web o formatos visuales como mensajes de vídeo y carteles.

Comunicación de los resultados de la evaluación (posibles opciones)



Fuente: Representación gráfica propia

Al final de cada proceso de evaluación, debe elaborarse un plan de implementación que defina cómo se aplicarán las recomendaciones de evaluación adoptadas, quién lo hará y en qué plazo, y quién supervisará el proceso de implementación. Si los actores involucrados no aceptan alguna de las recomendaciones o sólo lo hacen parcialmente, deberá explicarse brevemente y dejarse constancia de ello (véase el ejemplo del plan de implementación al final del paso 11). Es aconsejable dar prioridad a los pasos de implementación definidos en función de su importancia. Además de las recomendaciones, a veces pueden derivarse de los resultados de la evaluación otras necesidades de actuación. En ese caso, también deberían incluirse en el plan de implementación. En la preparación del plan de implementación deben participar la organización que encarga la evaluación y todas las partes interesadas a las que se dirigen las recomendaciones.

Los/las asesores/as externos/as, por ejemplo SAA (Servicios de Asesoría y Apoyo), pueden apoyar a la organización que encarga la evaluación en los talleres de aprendizaje y en la preparación del plan de implementación.

! Advertencias

- El aprendizaje no sólo tiene lugar al final de una evaluación. Es importante reflexionar periódicamente sobre los datos de monitoreo y evaluación. La integración de las actividades de aprendizaje en el ciclo del proyecto es crucial.
- En la medida de lo posible, las recomendaciones deben integrarse en documentos de planificación o estrategia.
- La aplicación de las recomendaciones de la evaluación es un proceso para el que deben preverse tiempo, personal y recursos financieros suficientes.
- En el presupuesto del proyecto deben tenerse en cuenta los costes adicionales de comunicación y discusión de los resultados de la evaluación (p. ej., costes de eventos, impresión y traducción).

Enlaces

Better Evaluation (2018): Three templates for effective communications planning. (inglés)
www.betterevaluation.org/blog/three-templates-for-effective-communications-planning

CIPP (2017): Effectively Communicating Evaluation Findings. (inglés)
https://cippsite.org/wp-content/uploads/2022/07/CIPP-TA-Product-Effectively-Communicating-Evaluation-Findings.pdf

O'Neil, Glenn (2017): A Guide: Integrating communication in evaluation. (inglés)
www.owlre.com/wp-content/uploads/2019/08/A_guide_integrating_communication_in_evaluation_FINAL.pdf

Better Evaluation: Support the use of evaluation findings. (inglés, francés)
www.betterevaluation.org/frameworks-guides/managers-guide-evaluation/distribution-learnings/support-use-evaluation-findings

Las organizaciones contrapartes de Brot für die Welt pueden encontrar más información sobre este tema en el curso básico en línea sobre evaluaciones externas de proyectos. Encontrará información sobre el acceso al curso en la *hoja informativa*. El curso básico puede encontrarse en el portal de formación de Brot für die Welt: *https://ewde-elearning.de/*

Descargar documento de Word

Modelo para el plan de implementación

Fecha:	
Título de la evaluación:	
Responsabilidad general por parte de la organización que encarga la evaluación:	
Fecha del informe de evaluación:	
Participantes en la elaboración del plan de implementación:	
Responsabilidad para el monitoreo del plan de implementación:	

Información breve sobre el objeto de evaluación: *[especialmente importante si la evaluación se ha centrado en un aspecto específico, si sólo se ha evaluado una parte del proyecto o si se trata de una evaluación transversal o de instrumentos]*

Recomendaciones del informe de evaluación/ Resultados que requieren la necesidad de actuación	**¿Se acepta la recomendación?**			**En caso de "Sí": Indique las (sub)medidas para la implementación de la recomendación. En caso de "En parte" o "No": Explique las razones por las que no se puede implementar la recomendación y, si es necesario, indique propuestas alternativas con (sub)medidas.**	**¿(Hasta) cuándo? (M/A)**	**Responsabilidad**	**Monitoreo: Estado de la implementación**
	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
Evangelisches Werk für Diakonie
und Entwicklung e. V.

Caroline-Michaelis-Straße 1
10115 Berlin

Teléfono +49 30 652110
info@brot-fuer-die-welt.de
www.brot-fuer-die-welt.de