

Indicaciones para
organizaciones contrapartes de
MISEREOR para la realización
de evaluaciones externas
encargadas a nivel local

Pie de imprenta – Documento de información:

Autoría: Gestión de Calidad en Cooperación Internacional / Equipo de Evaluación y Asesoría,
MISEREOR

Lugar de publicación: Aquisgrán

Fecha: noviembre de 2020

Copyright/Derechos de autor:

Este documento está destinado a proporcionar información a las organizaciones contrapartes de MISEREOR. Para su uso y reproducción no conformes a las finalidades previstas, se requiere autorización previa.

Índice

0.	Introducción y cronograma.....	4
1.	Planificación y elaboración del presupuesto.....	9
2.	Elaboración de los términos de referencia.....	10
3.	Selección del consultor/a.....	11
4.	Cierre del contrato y conversación preparatoria/aclaración del trabajo.....	12
5.	Fase de campo/recopilación de datos.....	13
6.	Debriefing/presentación de los resultados.....	14
7.	Valoración del informe.....	14
8.	Gestión de resultados.....	15
	Anexos:.....	16
	Lista de consideraciones para la elaboración del presupuesto.....	17
	Estructura recomendada para los términos de referencia de evaluaciones.....	18
	Criterios de calidad para una adecuada metodología de evaluación.....	24
	Modelo para la elaboración del contrato con el consultor/a.....	26
	Lista de consideraciones para la preparación de la conversación preparatoria o de aclaración del trabajo.....	29
	Requisitos mínimos para informes de evaluación de proyectos financiados con fondos de MISEREOR/KZE.....	30
	Tabla para el monitoreo del tratamiento de recomendaciones de la evaluación.....	33

0. Introducción y cronograma

Estimada lectora, estimado lector:

El presente documento de información trata el tema de las evaluaciones de proyectos apoyados por MISEREOR. Está dirigido a las organizaciones que llevan a cabo los proyectos y encargan una evaluación externa. Las especificaciones contenidas en este documento deben implementarse en particular en el caso de las evaluaciones obligatorias establecidas en el contrato con MISEREOR.

El documento proporciona ideas para diseñar el proceso de evaluación, desde la planificación hasta la gestión de resultados. Sin embargo, el proceso descrito no puede transcurrir siempre del mismo modo. Le animamos a adaptarlo a las necesidades de su organización.

El cronograma de las páginas 7 y 8 ofrece información orientativa general acerca de las etapas más importantes de una evaluación e indica cómo se debe proceder. En él encontrará referencias a los respectivos capítulos del documento donde se describen las etapas con más detalle.

Para poder tener en cuenta los resultados de la evaluación en su próximo proyecto, **el informe debe estar disponible aproximadamente 6 meses antes de que finalice el proyecto o cuando comience a planificar el nuevo proyecto**. El plan de trabajo de la evaluación debe orientarse a ello.

El presente documento resume qué es importante para MISEREOR al encargar evaluaciones externas. El documento está compuesto por

- a) una introducción con observaciones preliminares básicas,
- b) un cronograma general del proceso,
- c) un texto que retoma y explica cada uno de los elementos y
- d) una recopilación de herramientas prácticas en los anexos.

"Por evaluación MISEREOR entiende una valoración amplia, sistemática e intersubjetivamente comprobable de proyectos de desarrollo en curso o ya terminados, de instrumentos o de estrategias. Las evaluaciones examinan el concepto, la implementación y los efectos de medidas realizadas, valoran las mismas en cuanto a pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad y brindan recomendaciones concretas. Ellas impulsan el aprendizaje y contribuyen a la rendición de cuentas sobre el proyecto" (Documento de información "La evaluación en el trabajo de cooperación al desarrollo de MISEREOR y sus contrapartes", 2017, pàg. 6)

En general, las evaluaciones se conocen como instrumento de rendición de cuentas: el informe de evaluación presenta los resultados de un análisis sistemático del trabajo de la organización evaluada y se pone a disposición de organizaciones contrapartes y entidades financiadoras, por ejemplo.

Sin embargo, el potencial específico de las evaluaciones se revela cuando las organizaciones evaluadas las utilizan como fuente de aprendizaje para orientar el trabajo posterior. Este aprendizaje de las evaluaciones es muy importante para nosotros en MISEREOR. Para nosotros, la evaluación no es solo una mirada retrospectiva, sino también una inversión en el futuro.

Para contribuir a que una evaluación sea una inversión que genere beneficios, al diseñar el proceso de evaluación deben tenerse en cuenta diferentes aspectos, los cuales se tratarán en las siguientes secciones.

Nos gustaría mencionar previamente algunos aspectos de particular importancia para nosotros:

- 1) Piense en cómo se deberá usar la evaluación más adelante.
- 2) Como organización que va a ser evaluada, defina y aclare las preguntas a las que debe responder la evaluación del proyecto: ¿Qué desea saber? ¿Qué cuestión requiere especial atención? Asegúrese de que se planteen las preguntas importantes para usted (por ejemplo, en los términos de referencia), así como de obtener respuestas a las mismas.
- 3) Incorpore también las preguntas de otras personas u otros grupos implicados en el proyecto (por ejemplo, en un taller para la elaboración de los términos de referencia).
- 4) Asegúrese de que el proceso de evaluación sea participativo y considere diferentes perspectivas. Diferentes grupos de personas (personal de la organización evaluada, beneficiarios/as del proyecto, organizaciones contrapartes, personas ajenas a la evaluación, etc.) perciben el trabajo de la organización evaluada de manera diferente. Se ha de tener en cuenta también que la percepción dentro de cada grupo no es necesariamente homogénea; cabe preguntarse, por ejemplo, si las mujeres de las familias beneficiarias perciben los cambios de forma diferente a los hombres.

Por lo tanto, sea consciente de a quiénes se debe involucrar en el proceso de evaluación y cómo puede lograrse dicho objetivo. Si es posible, diseñe el proceso de modo que las distintas personas involucradas no solo sean consultadas como fuentes de información, sino que también puedan aportar sus perspectivas a la interpretación de los resultados y a la orientación del trabajo posterior (véase el recuadro de la siguiente página).

Desde el punto de vista de MISEREOR, la **participación en el proceso de evaluación** es fundamental para que se incluyan tantas perspectivas como sea posible en las consideraciones y todos los participantes en el proyecto experimenten un proceso común de aprendizaje.

Pero, ¿qué significa exactamente “participación”, y quién deberá participar?

El término puede referirse al involucramiento de la organización evaluada o también al de los grupos destinatarios del proyecto. Para MISEREOR, ambas formas de participación son deseables.

Sin embargo, las organizaciones evaluadas y los grupos destinatarios no solo deben ser consultados para obtener información, sino que se les debe permitir participar en todo el proceso de evaluación siempre y cuando sea posible y apropiado. Por un lado, esto puede contribuir significativamente a la recopilación de datos relevantes y luego a su adecuada interpretación. Por otro lado, la participación ayuda a impulsar cambios, ya que todas las partes involucradas pueden comprender mejor los resultados de la evaluación. La participación de los grupos destinatarios, en circunstancias ideales, puede hacer que la evaluación misma contribuya a la concienciación. Las personas en situación de pobreza reflexionan sobre lo que debe cambiar, lo que ha cambiado y quién tiene que hacer qué para que se produzca el cambio deseado. Particularmente en los proyectos altamente participativos, la implicación de los grupos destinatarios en la evaluación es muy posible y deseable.

La presencia de personal del proyecto durante las entrevistas puede despertar confianza entre los grupos destinatarios y desencadenar importantes efectos de aprendizaje. Sin embargo, también puede hacer que los entrevistados/as den respuestas (supuestamente) deseadas o se sientan inhibidos/as con respecto a aspectos críticos. Por lo tanto, el equipo de consultores/as debe comprobar minuciosamente cuándo es beneficiosa la presencia del personal del proyecto y crear el marco apropiado en el que los grupos destinatarios puedan participar sin interferencia. Por esta razón, una parte de las conversaciones siempre se deberá realizar sin el personal del proyecto.

Desde el punto de vista de MISEREOR, los consultores/as deben ser independientes. No obstante, esto no significa que tengan que mantener distancia entre ellos y los participantes en el proyecto, sino que deben tomar decisiones de forma autónoma en lo que respecta a la información que necesitan, cómo analizarla y qué conclusiones extraer de ella.

Transcurso de una evaluación (1)

Pasos 1 a 3: preparación (transcurren en paralelo)

1 Planificación y elaboración del presupuesto



Planificación aproximada al elaborar el proyecto, planificación detallada con la redacción de los términos de referencia

- Planificar contenidos y procedimientos en términos generales
- Designar a las personas de contacto
- Establecer fecha y desarrollo a grandes rasgos
- Crear un presupuesto provisional (honorarios, gastos de viaje, talleres, etc.)

2 Elaboración de los términos de referencia



De tres a cuatro meses antes del comienzo de la evaluación

- Identificar al personal y a los grupos destinatarios que deben participar en elaboración de los términos de referencia
- Reflexionar conjuntamente sobre las siguientes cuestiones: ¿Cuál es el propósito de la evaluación? ¿Para qué queremos usar los resultados más adelante? ¿A qué preguntas deberá responder la evaluación?
- Plasmear los resultados en los términos de referencia (consulte el anexo «Estructura recomendada para los términos de referencia»)

3 Selección del consultor/a



Después de la elaboración de los términos de referencia

- Examinar currículums de consultores/as y posibles ofertas
- Realizar entrevistas de selección
- Documentar la decisión

4 Cierre del contrato y conversación preparatoria/aclaración del trabajo



Unas semanas antes del comienzo de la evaluación

- Acordar días de trabajo y resultados esperados y especificarlos en el contrato
- Acordar honorarios y frecuencia de pago
- Lleve a cabo una conversación para aclarar el trabajo: concretar fechas y cuestiones prácticas, indicar las expectativas para la evaluación, aclarar el procedimiento metodológico y las condiciones formales
- Reunir documentos importantes (contrato del proyecto, informes del proyecto, organigrama, documentos de planificación, datos de monitoreo, etc.) y ponerlos a disposición del consultor/a

Transcurso de una evaluación (2)



Duración según las necesidades (para evaluaciones "normales", entre 2 y 2,5 semanas)

- Reaccionar con flexibilidad a los ajustes necesarios en el procedimiento del consultor/a
- Si es necesario, realizar una sesión intermedia de reflexión conjunta sobre el proceso
- Apoyar logísticamente al consultor/a
- Proporcionar documentos/información



Al final de la recopilación de datos o después de presentar el borrador del informe

- Considerar con la debida antelación quién deberá participar en la evaluación y buscar un lugar adecuado
- Prever tiempo suficiente para presentar y discutir los resultados
- Determinar y discutir conjuntamente las consecuencias para el trabajo posterior a partir de los resultados de la evaluación



Después de presentar el borrador del informe

- Comprobar la calidad del informe siguiendo las indicaciones del anexo para la elaboración de informes
- Aprobar el informe o solicitar al consultor/a que lo revise
- Si es necesario, volver a examinar el informe final y aprobarlo (aprobación del trabajo); realizar entonces el pago al consultor/a



Cuando los resultados de la evaluación estén disponibles y hayan sido debatidos

- Discutir sobre cómo gestionar las recomendaciones y elaborar un plan de implementación
- Enviar la versión final del informe de evaluación y el plan de implementación a MISEREOR
- Informe a MISEREOR de los cambios deseados en la realización del proyecto
- Si lo desea:
Dar una valoración del proceso de evaluación a MISEREOR y al consultor/a

1. Planificación y elaboración del presupuesto

Como entidad que encarga la evaluación, su organización es responsable de la planificación, del acompañamiento en la implementación, de la aprobación de los productos elaborados (por ejemplo, del informe de evaluación) y de una correcta valoración de la evaluación, de modo que pueda aprovechar los resultados en su trabajo posterior.

Preferiblemente, la evaluación debe planificarse durante la elaboración del proyecto para que se prevea un presupuesto adecuado. La planificación pormenorizada de los contenidos y la organización deberán llevarse a cabo junto con la elaboración de los términos de referencia (véase el capítulo 2) a más tardar tres o cuatro meses antes de la evaluación prevista.

Se deberían considerar los siguientes puntos:

- **Contenidos y procedimiento aproximado**
 - ¿Cuál es el propósito de la evaluación? ¿Para qué queremos usar los resultados más adelante?
 - ¿A qué preguntas importantes para nosotros deberá responder la evaluación?
 - ¿Quién se hace cargo de qué? (responsabilidades/funciones)
 - Reflexiones previas para el equipo de consultores/as: ¿Cómo debe ser la asignación de funciones en el equipo si varios consultores/as llevan a cabo la evaluación? ¿Qué tareas asumen los consultores/as y de cuáles se hace cargo la propia organización?
 - ¿Quién es el interlocutor/a para los consultores/as? ¿Quién negocia/redacta el contrato?
 - ¿Quién se hace cargo de cuestiones prácticas/de la logística, etc.?
 - ¿Quién se hace cargo de la comunicación con otros actores que deberán ser involucrados en la evaluación?
 - Etc.
 - Participación: ¿Quiénes deberán participar para tener en cuenta diferentes perspectivas? ¿Cómo se consigue este objetivo?
 - Equipo de consultores/as: ¿De qué calificaciones (profesionales y metodológicas) se debe disponer? (de ser necesario, se puede contratar a dos consultores/as que se complementen)
- **Fecha y duración**
 - ¿Para cuándo deben estar listos los resultados de la evaluación (por ejemplo, para que estén disponibles a tiempo para la nueva planificación del proyecto)?

- ¿Qué pasos son necesarios y cuánto tiempo se necesita?
(por ejemplo, preparación conjunta, visitas de campo, reflexión conjunta sobre los primeros resultados, discusión de los resultados)
Importante: Se debe planificar un número suficiente de días para las conversaciones con las personas directamente involucradas en el proyecto (personal, grupos destinatarios), entrevistas con personas externas y la elaboración del informe.
- Presupuesto (honorarios, gastos de viaje, talleres, etc.)
 - ¿Cuáles son los honorarios usuales en el contexto de las ONG del país en cuestión? (tomar como referencia)
 - ¿Es obligatorio para usted solicitar ofertas o licitar la evaluación?



Para planificar el presupuesto para la evaluación, véase también el anexo "Lista de consideraciones para la elaboración del presupuesto" en la página 17.

2. Elaboración de los términos de referencia

Los términos de referencia marcan las directrices para los consultores/as. Se deberá disponer de un borrador aproximadamente de tres a cuatro meses antes del comienzo de la evaluación.

Normalmente, los términos de referencia deben prepararse en etapas con diferentes actores. Por ejemplo, los responsables del proyecto y los grupos destinatarios deben reunir las principales preguntas acerca del contenido antes de elaborar los términos de referencia de modo que luego puedan ser recogidas por escrito en estos. Sin embargo, la propuesta para el procedimiento metodológico suele ser elaborada por los consultores/as (y puede ser necesario completarla o revisarla más adelante, después de la conversación preparatoria, en los términos de referencia). Los consultores/as también deberán tener la oportunidad de comentar los términos de referencia, por ejemplo, en la conversación preparatoria, para poder adaptar mejor las preguntas en caso necesario (encontrará más detalles sobre el procedimiento metodológico en las evaluaciones en el anexo "Criterios de calidad para una adecuada metodología de evaluación").

Para la elaboración de los términos de referencia, utilice el modelo de MISEREOR que se encuentra en el anexo ("Estructura recomendada para los términos de referencia de evaluaciones"). Sin embargo, no se limite a copiar las preguntas de ejemplo, sino que intente **formular sus propias preguntas** a las que deberá responder el proceso de evaluación. Esta tarea es más fácil si primero reúne las preguntas junto con los grupos destinatarios y el personal del proyecto y, en la segunda etapa, las transfiere a los términos de referencia.

Al comenzar a elaborar los términos de referencia, deberá plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Quién deberá participar en la elaboración de los términos de referencia?
 - Se deberá involucrar al personal y a los grupos destinatarios en la elaboración de las preguntas.
- ¿Con qué objetivo llevamos a cabo la evaluación? ¿Para qué queremos usar los resultados más adelante?
- ¿A qué preguntas deberá responder la evaluación?
 - Es importante centrar las preguntas en las áreas particularmente importantes para el trabajo futuro. Demasiadas preguntas pueden sobrecargar una evaluación.



Para la elaboración de los términos de referencia para la evaluación, véase también el anexo «Estructura recomendada para los términos de referencia de evaluaciones» en la página 18.

3. Selección del consultor/a

Se recomienda buscar un consultor/a adecuado/a (o, si se considera conveniente, un equipo de dos consultores/as) con suficiente antelación, ya que las personas experimentadas suelen tener muchos compromisos. Una vez elaborados los términos de referencia, usted debería buscar pronto una persona adecuada para que pueda comenzar la preparación.

Al adjudicar el contrato, debe tener en cuenta los procedimientos habituales en el país y establecidos por la ley. Esto puede suponer que se requiera una licitación.

Para MISEREOR es importante que se tengan en cuenta los siguientes criterios en la selección de los consultores:

1. La persona debe tener la experiencia técnica adecuada para analizar y evaluar el proyecto.
2. La persona debe disponer de conocimientos metodológicos para llevar a cabo una evaluación (para más detalles, véase el anexo "Criterios de calidad para una adecuada metodología de evaluación").

La mejor manera de comprobar estos dos primeros puntos es por medio del currículum vitae escrito del consultor/a potencial y, si fuera necesario, también mediante una entrevista personal. Si no está seguro, también puede solicitar que se elabore una oferta con una breve descripción del procedimiento metodológico. De este modo, podrá ver si sus ideas encajan con el enfoque elegido.

3. La persona no debe tener ningún vínculo estrecho con usted como responsable del proyecto ni con el proyecto que debe evaluarse. Por lo tanto, se descartan las siguientes personas:

- Personal actual y antiguo, así como sus familiares directos/cónyuges
- Miembros de los órganos de supervisión, así como sus familiares directos/cónyuges
- Personas que le han asesorado en la planificación o ejecución de proyectos
- Personas que tengan algún otro tipo de relación de dependencia con el proyecto o con usted como responsable del proyecto

Se pueden emplear consultores/as que ya hayan tenido contacto con el proyecto exclusivamente como evaluadores/as.

4. Cierre del contrato y conversación preparatoria/ aclaración del trabajo

El contrato constituye la base legal para la cooperación. Deberá indicar claramente la estructura cuantitativa (¿Cuántos días de trabajo se pagan y a cuánto ascienden los honorarios? ¿Qué otros gastos se reembolsan?), los pagos acordados y la base para la aprobación del trabajo de consultoría.

Incluya en la planificación suficientes días para mantener conversaciones con las partes interesadas, realizar entrevistas con personas externas y elaborar el informe.

Antes de comenzar la evaluación propiamente dicha, le recomendamos que mantenga una conversación personal con el consultor/a seleccionado/a para discutir la tarea a fondo y aclarar qué espera exactamente de la evaluación. La charla puede servir para ilustrar y comprender mejor los términos de referencia, pero también para completarlos o revisarlos.

El contrato y los términos de referencia deben ser concordantes, por ejemplo, en cuanto a plazos y número de días. Todos los puntos discutidos deben ser registrados por escrito.

Es importante que reúna todos los documentos relevantes para la evaluación (contrato del proyecto, informes del proyecto, organigrama, documentos de planificación, datos de monitoreo, etc.) y que los ponga a disposición del consultor/a.



Para la elaboración de un contrato con un consultor/a, véase el anexo "Modelo para la elaboración del contrato con el consultor/a" en la pág. 25.



Para la preparación de la conversación preparatoria, véase el anexo "Lista de consideraciones para la preparación de la conversación preparatoria o de aclaración del trabajo" en la pág. 28.

5. Fase de campo/recopilación de datos

El consultor/a gestiona en gran medida la fase de campo/recopilación de datos, pero su apoyo es necesario sobre todo para los siguientes puntos:

- Se deben asegurar aspectos prácticos:
 - Transporte
 - Organización de reuniones
 - Traducción, si es necesaria
 - Dado el caso, acompañamiento durante las entrevistas (esto no se refiere necesariamente a la presencia durante las entrevistas, ya que, de hecho, dicha situación podría ser contraproducente. No obstante, a menudo es útil la presentación del equipo de consultores/as a las personas entrevistadas)
- Los consultores/as necesitan constantemente su apoyo durante la evaluación, especialmente para lograr una adecuada inclusión de grupos destinatarios/partes interesadas.
- Durante la evaluación, el consultor/a debe recapacitar sobre sus procedimientos y, si es necesario, adaptarlos. Por lo tanto, usted debe planificar el momento apropiado y el tiempo necesario para reflexionar conjuntamente con el consultor/a si el proceso aporta la información esperada.
- Para poder adaptar el procedimiento a las circunstancias respectivas, usted debe ser suficientemente flexible durante la fase de campo y brindar apoyo organizativo al consultor/a en caso de cualquier cambio necesario en el programa.



En relación con los criterios de calidad de MISEREOR para la metodología de evaluación, consulte el anexo "Criterios de calidad para una adecuada metodología de evaluación", página 23.

El consultor/a debe recibir información sobre dichos criterios de calidad.

6. Debriefing/presentación de los resultados

Al concluir la recopilación de datos se organizará un taller de cierre, en el cual el consultor/a presenta los resultados de las visitas de campo y las entrevistas, y usted tiene la oportunidad de comentarlos y hacer preguntas.

Se recomienda prever tiempo suficiente para garantizar una presentación clara y desarrollar debates en profundidad. Es importante que el taller no se limite a la mera presentación de los resultados. También deberá brindarle la oportunidad de comentar los resultados, discutirlos y, si es necesario, proporcionar información adicional al consultor/a.

En la discusión de cierre también debe analizarse qué consecuencias para el trabajo futuro pueden derivarse de los resultados de la evaluación y qué otros pasos concretos se prevé dar.

También puede resultar útil distribuir las discusiones en varias fechas y vincularlas con la discusión del informe. En todo caso, le animamos a adaptar el diseño del proceso a sus propias necesidades.

Se ha demostrado que es útil involucrar al mayor número de partes interesadas en la discusión de cierre, incluidos los/las representantes del grupo destinatario. Puede ser conveniente hacer una breve evaluación de los primeros resultados especialmente para los implicados/as inmediatamente después de la recopilación de datos en cada una de las ubicaciones de los proyectos.

7. Valoración del informe

Especialmente en el caso de evaluaciones de carácter obligatorio establecidas en el contrato con MISEREOR, será necesario remitirse al anexo "Requisitos mínimos para informes de evaluación" para elaborar el informe.

El informe deberá ser aprobado formalmente por usted al final. Normalmente, el trabajo de evaluación de los consultores/as concluye con la aprobación del informe. Para ello, compruebe si el informe cumple los criterios de calidad exigidos por usted y los especificados en el anexo. Puede solicitar a los consultores/as que revisen y corrijan el informe si este no satisface los requisitos formales o relativos al análisis de contenido del proyecto. **No obstante, el contenido y las conclusiones son competencia exclusiva de los consultores/as independientes.**



Para la valoración y aprobación de un informe de evaluación, véase el anexo "Requisitos mínimos para informes de evaluación de proyectos financiados con fondos de MISEREOR/KZE" en la página 29.

8. Gestión de resultados

El proceso no termina para usted con la aprobación del informe de evaluación. Los resultados de la evaluación le servirán para orientar su trabajo futuro. Las modificaciones pueden afectar al proyecto actual o al siguiente, así como a las estructuras organizativas internas o a la gestión.

Los siguientes pasos son útiles para conducir las discusiones de la evaluación hacia una planificación concreta de los cambios necesarios:

- Discuta más a fondo los resultados dentro de su organización partiendo del diálogo desarrollado con el consultor/a en el taller de cierre. Involucre a otras partes interesadas y a los grupos destinatarios cuando sea necesario o apropiado.
- Diseñe un plan de implementación que explicite cómo piensa proceder ante las recomendaciones de la evaluación.
- Envíe a MISEREOR la versión final del informe de evaluación y su plan de implementación de los resultados y las recomendaciones. Aclare también qué recomendaciones no puede/desea implementar, o solo puede/desea implementar parcialmente.
- Informe a MISEREOR si desea introducir cambios en la realización del proyecto sobre la base de la evaluación.



Para planificar la implementación de las recomendaciones de la evaluación, véase el anexo "Tabla para el monitoreo del tratamiento de recomendaciones de la evaluación" en la página 32.

A MISEREOR le interesa conocer su valoración del proceso de evaluación y del trabajo del consultor/a.

Anexos

Elaboración del presupuesto

Lista de consideraciones para la elaboración del presupuesto

Al planificar el presupuesto para una evaluación, deben plantearse las siguientes cuestiones:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> ¿La evaluación debe ser realizada por uno o más consultores?
_____ | <input type="checkbox"/> ¿Se incurre en gastos adicionales debidos a impuestos como, por ejemplo, el IVA?
_____ |
| <input type="checkbox"/> ¿Qué áreas/regiones del proyecto deben incluirse en la evaluación?
_____ | <input type="checkbox"/> ¿Debe traducirse el informe de evaluación a uno o más idiomas?
_____ |
| <input type="checkbox"/> ¿Qué pasos individuales y qué visitas de campo debe incluir la evaluación?
_____ | <input type="checkbox"/> ¿Es necesario alquilar salas para reuniones o presentaciones?
_____ |
| <input type="checkbox"/> ¿Cuántos días de trabajo necesitará aproximadamente el consultor/a (para la preparación, recopilación de información, informes)?
_____ | <input type="checkbox"/> ¿Es necesario pagar el transporte y/o las comidas de representantes de la comunidad, representantes del gobierno, expertos/as, etc.?
_____ |
| <input type="checkbox"/> ¿Cuál es la tarifa diaria promedio local y/o internacional para consultores?
_____ | <input type="checkbox"/> ¿Se necesitan traductores/intérpretes para la recopilación de datos? ¿Qué gastos ocasiona esto? |
| <input type="checkbox"/> ¿A cuánto ascienden aproximadamente los gastos de transporte, alojamiento, otras necesidades logísticas y gastos adicionales como los de comunicación / material / comidas / talleres? | |



Estructura recomendada para los Términos de Referencia de evaluaciones

Los términos de referencia (TdR) constituyen el marco de partida para el equipo de consultores/as. Los TdR determinan los objetivos de una evaluación y son acordados entre todos los que están involucrados en la tarea del equipo evaluador. A fin de garantizar que la evaluación cumpla con las expectativas de las diferentes partes interesadas, es necesario que los TdR se formulen de la forma más clara y precisa posible. Las siguientes informaciones y explicaciones pueden ayudar al respecto.

*Los Términos de Referencia deben **formularse individualmente para cada evaluación**. Solo así es posible asegurar que se adecúen a la situación particular del proyecto y a los objetivos de la evaluación.*

1. Introducción y contexto

En este punto se debe describir brevemente el proyecto a evaluar y explicar cómo se llegó a la evaluación.

- ¿Desde cuándo fomenta MISEREOR el proyecto? ¿Cuándo se evaluó por última vez?
- ¿Cuáles son los aspectos centrales del proyecto? ¿Quiénes son los grupos beneficiarios? ¿Qué estrategia persigue el proyecto para lograr cambios?
- ¿Quién inició la evaluación?
- ¿Por qué se inició?
- ¿Qué período de tiempo debe considerar la evaluación (p. ej., el tiempo del proyecto en curso o también el de uno o más proyectos anteriores)?
- ¿Qué se debe observar? (¿debe solo considerarse el proyecto fomentado por MISEREOR? ¿o tiene más sentido y se desea una mirada más amplia a otros aspectos laborales de la organización evaluada?)

En caso necesario:

- Informaciones generales sobre la región y el sector.

2. Objetivos de la evaluación

En relación a las evaluaciones, MISEREOR adopta un enfoque orientado al aprendizaje. Esto significa que la evaluación debe contribuir a incentivar el aprendizaje y el mejoramiento. Por otra parte, las evaluaciones externas son también un instrumento para la rendición de cuentas. A fin de esclarecer las expectativas respecto a la evaluación, este punto debe describir de la forma más exacta posible los objetivos previstos. Esto es especialmente importante para el equipo de consultores/as, ya que los objetivos de la evaluación son decisivos para fijar con exactitud qué informaciones se deben recoger y qué métodos de recopilación de datos deberán aplicarse.

- ¿Para qué debe servir exactamente la evaluación (p. ej., desarrollo de estrategias, planificación de la siguiente fase del proyecto, opiniones respecto a un enfoque innovador...)?

3. Preguntas que la evaluación debe responder

Recomendamos presentar los temas clave que serán materia de la evaluación en forma de preguntas concretas, a ser respondidas por la evaluación.

Al elaborar la lista de preguntas se tendrán en cuenta los criterios del CAD¹ para evaluaciones: pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, efectos y sostenibilidad. El cuadro siguiente brinda una explicación/descripción de cada uno de ellos, así como ejemplos de preguntas. Las preguntas clave deben adaptarse a los requerimientos de la evaluación particular (en otras palabras, pueden ser modificadas, formuladas con mayor precisión u omitidas). El orden de los criterios CAD puede modificarse si es necesario. También es posible poner más énfasis en uno o varios criterios.

En cuanto al procedimiento, en primer lugar recomendamos reflexionar abiertamente con el personal, los grupos destinatarios y demás involucrados y especificar qué preguntas debe abarcar la evaluación. En un segundo paso deberían seleccionarse las más importantes y clasificarlas, en la mayor medida posible, según los criterios CAD. Si se incluyeran las preguntas que a continuación ofrecemos como ejemplo, sería importante adaptarlas en cuanto a contenido a la evaluación. En general los términos de referencia reflejan claramente, en qué aspectos centrales se basará la evaluación.

Eventualmente, algunas preguntas de importancia no se ajustarán exactamente a los criterios CAD. En este caso, a los 6 criterios CAD se pueden añadir puntos adicionales (por ejemplo, estructura de la organización u otros temas).

- ¿Qué preguntas debe responder la evaluación?
- ¿Qué preguntas son importantes en relación a los diferentes criterios CAD?

Pertinencia: Medida en que los objetivos y el diseño del proyecto se ajustan a las necesidades, prioridades y estrategias de los grupos destinatarios y de la organización responsable del proyecto y sus contrapartes, y lo siguen haciendo si han cambiado las condiciones de contexto generales.

Respecto a este criterio pueden plantearse, por ejemplo, las siguientes preguntas:

- ¿A qué grupos destinatarios directos e indirectos se dirige el proyecto y por qué se los seleccionó? ¿Pertenecen a grupos de población en condiciones particularmente desventajosas?
- ¿Hasta qué punto son importantes las medidas para el grupo destinatario? (¿Apuntan, por ejemplo, a algún problema o “cuello de botella” significativo?)
- ¿Es adecuado el enfoque del proyecto para ayudar —directa o indirectamente— a mejorar las condiciones de vida de grupos con claras desventajas?
- ¿Qué condiciones de contexto son importantes para el proyecto? ¿En qué medida se han considerado?
- ¿Es lógica la estrategia del proyecto para alcanzar los objetivos del mismo?
- ¿Hasta qué punto siguen siendo apropiados los objetivos iniciales y el diseño del proyecto?

1 Véase: <http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

Coherencia: Compatibilidad del proyecto con otras intervenciones en un país, sector o institución.

En relación a la coherencia, pueden abordarse, p. ej., las siguientes cuestiones:

- A nivel interno: ¿Qué sinergias y vínculos existen entre el proyecto y otras intervenciones realizadas por la misma institución?
- A nivel interno: ¿Cumple el proyecto con las normas y estándares en las que se basa el trabajo del responsable del proyecto?
- A nivel externo: ¿En qué medida es el proyecto consistente con las intervenciones de otros actores en el mismo contexto?
- A nivel externo: ¿Existe, si procede, complementariedad, armonización y coordinación con otros actores? ¿En qué medida el proyecto crea valor añadido y evita a la vez la redundancia en las actividades?

Eficacia: Medida en que el proyecto ha logrado o previsiblemente logrará los objetivos (especificados en el Contrato del Proyecto) y aportes previstos, teniendo en cuenta los diferentes resultados en los distintos grupos destinatarios.

Aquí pueden plantearse, por ejemplo, las siguientes preguntas:

- ¿En qué medida se han logrado los objetivos previstos o se estima que se lograrán? ¿Rige esto en la misma medida para diferentes grupos sociales? ¿Con qué informaciones se cuenta respecto a los indicadores acordados? ¿Hay algunas otras indicaciones en relación al logro de los objetivos?
- ¿Qué actividades y aportes del proyecto contribuyeron especialmente al logro de los objetivos y cuáles menos?
- ¿Se logró llegar a tantas personas como estaba previsto? ¿Cuántas fueron?
- ¿Cuáles fueron los principales factores que influyeron en el logro o no logro de los objetivos y aportes previstos?
- ¿Puede decirse que los objetivos iniciales eran realistas? ¿Se han formulado los objetivos como efectos directos?

Eficiencia: Medida en que el proyecto da o probablemente dará resultados rentables y a su debido tiempo.

Con respecto a la eficiencia pueden formularse, por ejemplo, las siguientes preguntas:

- ¿Qué datos muestran que bajo las circunstancias dadas el proyecto fue realizado de forma económicamente responsable? ¿Se manejó el proyecto modestamente y teniendo en cuenta los costos?
- ¿En qué cifras de referencia se apoya la estimación de los costos (p. ej., costos por contribuciones del proyecto: costos por curso de entrenamiento o por persona capacitada; costos por hectáreas de agricultura transformada; costos por beneficiario; etc.)? ¿Existen valores comparativos (“benchmarks”) para estas cifras, provenientes de otros proyectos o instituciones?
- ¿Se lograron los objetivos en un plazo razonable? ¿Hubo ajustes, p. ej., debido al cambio de las condiciones?
- ¿Qué impresión se tiene de la organización evaluada en cuanto a rendimiento? Posibles aspectos a considerar son, por ejemplo, los sistemas de gestión y administración, las estructuras de comunicación, un sistema PME adecuado y la amplitud o concentración regional y temática.
- ¿Cómo puede estimarse la relación entre los efectos observados y el esfuerzo realizado?

Efectos: Cambios positivos y negativos producidos por el proyecto en un plano superior. La evaluación debe ocuparse tanto de los efectos intencionados como de los no intencionados.

En este punto pueden plantearse, por ejemplo, las siguientes preguntas:

- ¿Qué ha cambiado realmente el proyecto entre los beneficiarios? Al respecto se debería apuntar a los cambios sociales, económicos, políticos, culturales y ecológicos y considerar el aspecto de género y otras diferenciaciones sociales relevantes.
- ¿Qué factores externos han contribuido a los cambios generados y hasta qué punto pueden atribuirse estos cambios a las actividades del proyecto (plausibilidad)?
- ¿Se ha confirmado la lógica de efectos prevista en el plan de proyecto? De no ser así, ¿dónde hay diferencias?

Sostenibilidad: Beneficios de un proyecto que previsiblemente se mantendrán en el futuro. Los beneficios deben ser sostenibles desde el punto de vista social y ecológico, y también desde el punto de vista técnico y económico. La consideración también debe incluir aspectos institucionales.

En cuanto a sostenibilidad pueden plantearse, por ejemplo, las siguientes preguntas:

- ¿En qué medida es probable que se mantengan los beneficios del proyecto a diferentes niveles?
- ¿Cuáles fueron los principales factores que influyeron en el logro o no logro de la sostenibilidad del proyecto?
- ¿Qué papel juegan en este contexto los riesgos, los posibles conflictos de intereses y la resiliencia, p. ej., de grupos destinatarios y contrapartes?

En caso de que hubiera temas transversales de importancia para el contexto y el proyecto recomendamos incluir las respectivas preguntas en la evaluación. Tales temas pueden ser, por ejemplo, género, derechos humanos, participación ciudadana, trabajo por la paz, resolución de conflictos, buena gobernanza, participación de la sociedad civil, VIH/SIDA, salud o medio ambiente.

4. Metodología

Es importante elaborar los procedimientos metodológicos de cada evaluación en forma individual. Por lo general la organización involucrada presenta algunas reflexiones previas y el equipo de evaluadores elabora los procedimientos metodológicos exactos. Por tal razón en los términos de referencia deberían mencionarse al menos los siguientes aspectos:

- ¿Qué nos es importante respecto a la metodología?
- ¿Con qué personas se debería hablar en cualquier caso? ¿Qué lugares habría que visitar bajo cualquier circunstancia?

A continuación, algunas indicaciones generales sobre procedimientos metodológicos que pueden ayudar a determinar exactamente, qué es de importancia en cada caso:

Es importante considerar que un proyecto no incide en un solo grupo destinatario homogéneo sino en diversos grupos con diferentes intereses y perspectivas (por ejemplo, mujeres y hombres, jóvenes y personas mayores, diferentes grupos étnicos, agricultores y ganaderos, personas con muchas o pocas tierras etc.). Es por eso que se debería analizar la diferenciación social de los grupos, con los cuales trabaja el proyecto, e integrar suficientemente sus perspectivas.

En términos generales se utiliza un conjunto de métodos variados y adaptados a las circunstancias (usualmente con perspectiva de género), que apuntan a aspectos cuantitativos y cualitativos durante las siguientes fases de la evaluación:

- Antes de la visita de campo: estudio de los documentos, preparación de guías para entrevistas, análisis y valoración de datos técnicos y regionales, preparación o realización de encuestas cuantitativas propias (siempre que tenga sentido).
- Durante la visita de campo: taller de inicio, estudio de los documentos, observación participativa, encuestas cuantitativas, entrevistas cualitativas (abiertas, semi-estructuradas...), discusiones con los grupos focales, uso de métodos participativos (PRA, NGO-IDEAS etc.), análisis de contexto, entrevistas con personas clave, taller de cierre...
- El taller de cierre es un elemento importante para la triangulación/validación de los datos obtenidos, la supervisión de las conclusiones y la elaboración de recomendaciones de importancia en la práctica. En lo posible tendría que basarse en un buen análisis de los datos obtenidos e integrar a los actores centrales del proyecto (inclusive a los grupos destinatarios). El taller de cierre debería aprovecharse para iniciar la reflexión sobre los resultados e incentivar el aprendizaje a partir de la evaluación. La duración del taller debería depender de la intensidad con que los participantes estén dispuestos a integrarse en la discusión.

5. Organización de la misión

Este punto incluirá datos detallados sobre

- los miembros del equipo evaluador (conocimientos técnicos, competencias metodológicas y roles);
- el acompañamiento de la evaluación por parte de la organización evaluada (logística, personas que sirven de interlocutoras para el equipo evaluador...).
- el cronograma de la evaluación:
 - * duración de las actividades preparatorias,
 - * fechas para la realización del trabajo (incluyendo el taller de inicio),
 - * fecha del taller de cierre en el lugar del proyecto, a fin de que la organización evaluada tenga la posibilidad de reaccionar a los resultados transitorios de la evaluación, presentados por el equipo evaluador,
 - * plazo de tiempo para la presentación del informe (preliminar) y para los pasos posteriores de entrega y aceptación del informe definitivo.

6. Informe

Para los informes de evaluación MISEREOR fija algunos requisitos. Algunos de ellos son obligatorios, otros pueden adaptarse a la situación. Los requisitos se detallan en el documento "Requisitos mínimos para informes de evaluación de proyectos financiados con fondos de MISEREOR/KZE".

En los términos de referencia se deberían esclarecer sobre todo las siguientes preguntas:

- ¿Quién redactará el informe? ¿Quién asumirá la responsabilidad general?
- ¿Qué extensión deberá tener el informe?
- ¿Qué debería incluir el informe?
- ¿Cuáles son los requerimientos en lo que respecta al formato del informe?

QIZ/EB 2020

Criterios de calidad para una adecuada metodología de evaluación²

A. Participación e independencia

Palabras previas: Por participación se entiende tanto la participación de la organización evaluada como la de los grupos destinatarios del proyecto. Participación es más que la simple realización de consultas para obtener información. MISEREOR recomienda configurar las evaluaciones de forma participativa, pues ambas partes pueden contribuir fundamentalmente al logro de buenas informaciones y de las correspondientes interpretaciones. Por otro lado la participación impulsa más bien a cambios en ambas partes y en caso ideal a un fortalecimiento de la propia capacidad evaluativa. La independencia del equipo de consultores no debería mostrarse tanto en una toma de distancia máxima respecto a los participantes del proyecto sino en la configuración independiente de la información recolectada y en los análisis y valoraciones independientes.

- La organización contraparte estará involucrada en la determinación del procedimiento metodológico (por lo general en el marco de un taller inicial). El equipo consultor garantizará que la selección de las áreas a ser evaluadas (regiones, grupos etc.) y de los informantes clave se efectúe de forma imparcial y objetiva. Por ejemplo, no solo deberían visitarse los grupos con los cuales funciona mejor el trabajo conjunto.
- Los datos (de monitoreo) obtenidos por la organización contraparte pueden utilizarse siempre que tenga sentido y —dado el caso— comentarse.
- La organización contraparte será involucrada, cada vez que sea necesario, en el proceso de comprensión, es decir que el equipo de consultores le transmite las observaciones realizadas y presenta y discute sus interpretaciones y normas de valoración.
- Los resultados (provisorios) de la evaluación se presentan a la organización contraparte al final de la estadía en el lugar y se discuten con ella.
- Apreciaciones u opiniones claramente divergentes de la organización contraparte estarán documentadas en el informe.
- La perspectiva de los grupos destinatarios estará claramente integrada en la evaluación a través de entrevistas y/o métodos participativos de levantamiento de datos. Al respecto deberá considerarse la heterogeneidad de tales grupos (etnia, sexo, edad, estrato social).
- La presencia de personal del proyecto en entrevistas con los grupos destinatarios puede generar confianza en estos últimos y dar lugar a importantes procesos de aprendizaje en el personal participante. No obstante, esto puede también llevar a que los interlocutores den respuestas adaptadas a las expectativas o que se sientan inhibidos respecto a aspectos críticos. En este sentido el equipo consultor tiene la especial obligación de asegurar, no solo la participación del personal del proyecto sino también un marco adecuado para que los grupos puedan participar sin sentirse influenciados externamente. Es por eso que una parte de las conversaciones debería realizarse sin la presencia de dicho personal (a excepción de las autoevaluaciones acompañadas).
- Si hay barreras idiomáticas, hay que comprobar si es necesario reclutar una persona para actuar de intérprete por un tiempo determinado.

² Extraído de: Gestión de Calidad en Cooperación Internacional / Equipo de Evaluación y Asesoría / MISEREOR, 2020: “La evaluación en el trabajo de cooperación al desarrollo de MISEREOR y sus contrapartes. Documento de información”.

B. Exactitud y credibilidad

- Las informaciones y observaciones son validadas con el método de triangulación. Esto resulta mediante la integración de diferentes perspectivas y el uso de diferentes métodos. Afirmaciones no consistentes deben señalarse claramente como tales en el informe.
- Los entrevistados se elegirán de forma tal que se asegure una variedad de perspectivas. También se incluirán perspectivas externas al proyecto.
- Las pruebas al azar se seleccionarán de modo que en lo posible se evite un sesgo estadístico (Bias), es decir una equívoca interpretación de los resultados. Esto puede lograrse, p. ej., mediante pruebas al azar suficientemente grandes o por medio de una selección consciente de elementos fuertes, medios y débiles de una población estadística. Los criterios y procedimientos de selección se darán a conocer en el informe de evaluación.
- Se recolectarán tanto datos cuantitativos como cualitativos.
- Siempre que sea posible, las afirmaciones serán cuantificadas (o sea no solo se dirá: "Las mujeres dicen..." sino "En tres de cada cinco grupos consultados..." o "60 % de los interlocutores de entrevistas...").
- Los métodos, el número y los criterios de selección de interlocutores, así como el volumen y procedimientos de selección de pruebas al azar estarán descritos en forma comprensible en un capítulo sobre métodos o en el anexo. Se mencionarán los límites del valor informativo de los datos.

C. Análisis de los efectos

- Hipótesis sobre efectos, el tejido de correlaciones causa-efecto o una teoría sobre el cambio se elaboran (si es que no existen) en base al análisis de los documentos y se discuten in situ (por ejemplo en el taller inicial).
- A fin de incluir todos los efectos importantes del proyecto es importante realizar primeramente un análisis amplio y franco de los mismos y solo al final relacionar con el tejido de correlaciones causa-efecto a elaborar y analizar la efectividad del proyecto en base a los objetivos e indicadores.
- Los efectos se presentarán en forma diferenciada de acuerdo a la heterogeneidad de los grupos destinatarios.
- El consultor/a examinará (y se documentará en el informe) si los cambios observados pueden atribuirse plausiblemente a la influencia del proyecto, utilizando para ello el método contrafactual. ¿Qué habría sucedido sin el proyecto? (¿Qué cambios se pueden atribuir al proyecto?) Métodos al respecto pueden ser: matriz de influencias, entrevistas a personas clave, entrevistas a personas en situación similar que no participan en el proyecto/grupos de comparación.
- Es importante preguntar no solo sobre los efectos esperados o intencionados, sino también sobre los efectos no esperados (positivos y negativos). Para ello se incluyen áreas de vida de los grupos destinatarios que no están precisamente en el foco de atención del proyecto. Estos campos de observación adicionales pueden surgir del desarrollo conjunto de correlaciones causa-efecto o de temas transversales de la organización contraparte o de MISEREOR.
- Se comprobará si pueden observarse otros efectos indirectos (p. ej., efecto de réplica/difusión).

Nota: este contrato tipo sirve de muestra para organizaciones contrapartes que no tienen modelos de contrato propios. Es similar al contrato que MISEREOR suele formalizar con los consultores/as y debe adaptarse al contexto concreto en cada caso.

Modelo para la elaboración del contrato con el consultor/a

Entre

Organización que encarga la evaluación

■

- Mandante -

y

■

- Mandatario/a -

se acuerda lo siguiente:

I. Objeto del contrato

El Mandante encarga al Mandatario la realización de una evaluación: ■ (para más información, véanse los términos de referencia, anexo I)

II. Realización del mandato

- (1) El Mandatario inicia el mandato acordado en el momento en que comienza a preparar el trabajo. Están previstos ■ días para la preparación de la intervención y ■ días para el trabajo posterior (incl. realización del informe/análisis de resultados). Acuerdos respecto a la fecha de la estadía de campo de ■ días serán convenidos entre Mandante y Mandatario. Asimismo, el Mandante estipulará cuándo se ha de llevar a cabo un encuentro de evaluación con el Mandatario, una vez entregado el informe.
- (2) Antes de la estadía de campo y con la necesaria anticipación, el Mandante pondrá a disposición del Mandatario toda la información necesaria para el ejercicio de su trabajo.
- (3) El Mandatario elaborará un informe (ver detalles en el anexo I). El informe debe redactarse en ■ .
- (4) El informe deberá ser entregado al Mandante con fecha límite el día/mes/año (por correo electrónico; **todo el informe se entregará en un ÚNICO archivo Word o PDF**); dado el caso, el Mandatario elaborará una versión revisada tras el encuentro de evaluación.

III. Plazo de vigencia del contrato

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

IV. Honorarios y reintegro de los gastos

- (1) Honorario: Durante la preparación, estadía en el lugar del proyecto y redacción del Informe el Mandante pagará al Mandatario un honorario diario de moneda nacional (en palabras: moneda nacional) o un honorario global³ de moneda nacional (en palabras: moneda nacional) tras la correspondiente rendición de cuentas.
- (2) Por la estadía en el lugar del proyecto el Mandante pagará viáticos por un monto de (por día) y (por noche). En caso de desplazamiento/alojamiento y comida de carácter gratuito, no se pagarán los viáticos diurnos o nocturnos correspondientes.
- (3) Asimismo, presentando los comprobantes correspondientes, se restituirán todos los gastos de viaje y transporte por un monto de hasta . Otros gastos necesarios (visados, vacunaciones, gastos de comunicación, material y fotocopias) serán igualmente reembolsados, previa presentación de comprobantes, hasta un monto de (con exclusión de los gastos de seguros del Mandatario). En **casos excepcionales** puede hacerse una restitución global de los gastos adicionales.
- (4) A pedido expreso el Mandante pagará un adelanto de hasta para gastos de viajes y honorarios. El resto se abonará una vez terminado el trabajo, de acuerdo a la rendición de cuentas.
- (5) Es necesario recoger por escrito revocaciones de cualquier tipo. Si hay un motivo importante, la relación contractual puede rescindirse sin preaviso (rescisión extraordinaria).
- (6) Si el Mandatario no entrega el informe/los informes o solo parcialmente por razones justificables en la fecha acordada, el Mandante podrá fijar un plazo adicional adecuado para la entrega indicando una reducción de la remuneración en un 10%. Si el Mandatario tampoco entrega el informe/los informes dentro de ese plazo, el Mandante podrá rescindir el contrato. En caso de rescisión, solo se reembolsarán los gastos materiales conforme al punto "IV", apartados (2) y (3), previa presentación de los comprobantes correspondientes. Si el informe/los informes presentan deficiencias en relación con el objeto definido en "I", el Mandante podrá fijar un plazo para la corrección de las deficiencias. Los gastos derivados de dicho trabajo corren a cargo del Mandatario. Si esta revisión/corrección no es satisfactoria, el Mandante podrá rescindir el contrato. En tal caso, solo se reembolsarán los gastos materiales conforme al punto "IV", apartados (2) y (3), previa presentación de los comprobantes correspondientes.
- (7) La rendición final de cuentas se hará una vez concluido el trabajo.
- (8) Los impuestos y contribuciones relacionados con este contrato corren a cargo del Mandatario.

V. Seguro

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

³ Dado el caso, un honorario global puede incluir viáticos diurnos y nocturnos. Siendo así, deberá indicarse explícitamente.

VI. Divulgación de información

- (1) El Mandatario se compromete a guardar discreción respecto a todos los hechos llegados a su conocimiento a través del trabajo realizado y a no difundir información sobre el mismo sin aprobación previa del Mandante.
- (2) El Mandatario se compromete a respetar la confidencialidad de los datos. De este modo, el Mandatario solo recopilará, procesará y utilizará datos de carácter personal que sean necesarios para el cumplimiento del encargo.

VII. Disposiciones finales

- (1) Las modificaciones y ampliaciones de este contrato deben constar por escrito para tener validez.
- (2) En relación con este acuerdo, las partes se comprometen a no brindar ventajas directas o indirectas de ningún tipo a terceros, a no recibir para sí mismos o para otros favores o regalos directos o indirectos y a no procurar o aceptar promesas de ventajas que constituyan o puedan ser consideradas prácticas ilícitas o soborno. En caso de violación o inobservancia de esta cláusula, se impondrán demandas de restitución.
- (3) El cese de la vigencia o la nulidad de algunas disposiciones de este contrato no afecta la validez jurídica de las disposiciones restantes.

.....
Lugar y fecha (Mandante)

.....
Lugar y fecha (Mandatario)

.....
(por orden del Mandante)

.....
Mandatario

EQM/Servicio de Lenguas, diciembre de 2017

Lista de consideraciones para la preparación de la conversación preparatoria o de aclaración del trabajo

En la planificación debe preverse un período de tiempo relativamente grande para la conversación, ya que a menudo surgen más preguntas y es necesario hacer aclaraciones. La siguiente lista contiene preguntas que pueden servirle para organizar una conversación de aclaración del trabajo. Estas preguntas son opcionales y sirven solo como orientación.

- | | |
|---|---|
| <p><input type="checkbox"/> 1. Información básica (p. ej., visión, misión, tamaño) sobre la organización que encarga la evaluación.</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 2. ¿Cuál es exactamente el objeto de evaluación (p. ej., un proyecto, un determinado enfoque o determinados instrumentos, varios proyectos o un componente determinado del proyecto)? ¿Qué período de tiempo debe considerarse? ¿Quiénes son el grupo destinatario y los actores? ¿Cuál es el contexto general?</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 3. ¿Qué quiere conseguir exactamente con la evaluación la persona que la encarga? (objetivo)</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 4. ¿Qué se debe hacer exactamente con los resultados? (utilización) ¿Quién hará uso de los resultados? (destinatarios de las recomendaciones)</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 5. ¿Por qué existe interés en los resultados? ¿Por qué ahora? (motivo)</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 6. ¿Qué métodos deben utilizarse para recopilar los datos?</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 7. ¿Cuándo se deberán entregar los productos? (fechas y plazos, también para los resultados provisionales) ¿Se han aclarado los plazos para los comentarios de la organización que encarga la evaluación (p. ej., el borrador del informe final)?</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 8. ¿A qué grupos/personas se les deberá pedir su opinión sobre el proyecto o el contexto general? (p. ej., representantes del gobierno, otras organizaciones)</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 9. ¿Qué especificaciones (requisitos generales de calidad y requisitos formales, p. ej., de la entidad financiadora) deben cumplirse (requisitos mínimos para el informe final)? gobierno, otras organizaciones)</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 10. ¿Qué datos de línea de base, datos de monitoreo y evaluaciones ya están disponibles en este proyecto o de proyectos previos? (productos de partida)</p> <hr/> | <p><input type="checkbox"/> 11. Discusión/aclaración de las preguntas de evaluación en los términos de referencia. ¿Existen ambigüedades? ¿Qué resultados probablemente no se pueden entregar (debido a circunstancias externas)? ¿Qué resultados (p. ej., más tiempo)? ¿Hay que eliminar o adaptar preguntas?</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 12. ¿Qué debe evitarse a toda costa o qué es imprescindible tener en cuenta durante la evaluación? (temas o formulaciones críticas, tabúes culturales, etc.)</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 13. Próximos pasos: ¿Quién se comunica con quién? (p. ej., quién es responsable en la organización que encarga la evaluación de anunciar y presentar a los consultores, p. ej., a los grupos destinatarios y los actores). ¿Quién entrega documentos y datos necesarios a los consultores/as?</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 14. ¿Es realista el plan de trabajo previsto para la evaluación? ¿Se ha acordado con todas las partes implicadas (p. ej., grupos destinatarios, actores, etc.)? ¿Es necesario reajustar el plan de trabajo?</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 15. ¿Qué apoyo necesitan los consultores/as en términos de logística, transporte, alojamiento, traducción, etc.? ¿Quién es responsable de esto?</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 16. Referencias a puntos importantes del contrato, p. ej., a la rendición de cuentas (qué se requiere para la rendición de cuentas, qué documentos deben presentarse, plazos, etc.), a la cláusula de confidencialidad, etc.</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 17. En caso de que haya un equipo de consultores/as: ¿Se han aclarado las funciones y responsabilidades, por ejemplo, en lo que respecta a la elaboración de informes?</p> <hr/> |
|---|---|

Requisitos mínimos para informes de evaluación de proyectos financiados con fondos de MISEREOR/KZE

Un informe de evaluación tiene normalmente entre 25 y 40 páginas (excluyendo los anexos) y siempre debe incluir las siguientes partes:

a. Portada con los siguientes datos:

- Título y lugar del proyecto evaluado
- Nombre del responsable del proyecto
- Número de proyecto (con el que se gestiona el proyecto en MISEREOR)
- Número de evaluación en caso de evaluación encargada por QIZ EB (Calidad en Cooperación Internacional / Equipo de Evaluación y Asesoría)
- Nombre de todos los miembros del equipo de evaluación, nombre del responsable del informe
- Fecha de elaboración del informe (añadiendo "borrador" o "versión final")

b. Lista de abreviaturas

c. Índice (claramente estructurado, con subcapítulos y números de página)

d. Resumen de aprox. 2-3 páginas con los siguientes contenidos:

- Descripción breve del proyecto evaluado
- Finalidad y objetivos de la evaluación
- Resultados relevantes en relación con las cuestiones de evaluación principales conforme a los términos de referencia, así como una valoración general del trabajo realizado (conclusiones)
- Recomendaciones importantes

e. Descripción del proyecto evaluado y del contexto, así como del motivo y de los objetivos de la evaluación:

- Contexto del proyecto y condiciones generales
- Grupos destinatarios del proyecto
- Objetivos y lógica de intervención del proyecto: ¿Qué pretende lograr el proyecto y cómo?
- Estructura y gestión de la organización ejecutora del proyecto
- Tipo y alcance de la cooperación con MISEREOR (y, en caso de que sea procedente y relevante, con otras organizaciones, p. ej., en caso de cofinanciación)
- Motivo y objetivos de la evaluación

f. Capítulo sobre métodos con los siguientes contenidos:

- Exposición de los métodos de recopilación de datos aplicados
- Descripción de la muestra: ¿Quiénes, cuántos (divididos por hombres y mujeres y, dado el caso, conforme a otras características distintivas como etnia, grupo de edad, etc.) y con qué criterios se han seleccionado?

Buenas prácticas:

- * *Dar una idea del procedimiento práctico en un anexo de métodos, p. ej.: ¿Cómo se reunió la información o se recopilaron los datos y quién lo hizo? ¿Cómo se agruparon los métodos de evaluación y, dado el caso, cómo se sometieron a prueba (pretest) antes de la implementación? ¿Cómo se analizaron los datos recopilados (especialmente si se hizo uso de métodos cuantitativos/encuestas)?*
- * *Hacer referencia a impedimentos/limitaciones importantes de la evaluación (p. ej., posibilidades de desplazamiento restringidas en la región del proyecto por razones de seguridad, visita a un número limitado de pueblos por no disponer de tiempo suficiente, etc.)*
- * *Explicar las limitaciones del valor informativo del procedimiento metodológico: ¿En qué medida resultaron fiables y concluyentes los métodos para esta evaluación?*
- * *Explicar las limitaciones resultantes para la interpretabilidad de los datos*

g. Presentación de los resultados de la recopilación y análisis de los datos

Cuantificar siempre las descripciones en la medida de lo posible y diferenciar por grupos (hombres/mujeres, etnias, grupos de edad, niveles de pobreza, etc.); separar descripción/hechos y valoración.

Buenas prácticas:

- * *Presentar un tejido de correlaciones causa-efecto elaborado junto con las contrapartes*
- * *Proporcionar un sumario por separado de los datos obtenidos en el monitoreo del proyecto, incluidos los datos de monitoreo financieros*
- * *Hacer referencia a (fuentes de) datos, documentación de talleres, etc. en el anexo*
- * *Presentar resultados seleccionados en diagramas o tablas, utilizar mapas si es apropiado (p. ej., para la ilustración de divisiones y diferencias regionales)*
- * *Añadir ejemplos o citas con valor informativo (transcripciones/grabaciones de las entrevistas)*

h. Valoración de los datos recopilados

- sobre la base de las cuestiones de evaluación
- sobre la base de los criterios del CAD: pertinencia, eficacia, eficiencia, efectos y sostenibilidad

Buenas prácticas:

- * *Destacar de manera general en un capítulo aprendizajes obtenidos aplicables al sector en su conjunto y a la estrategia de proyectos en el sector*

i. Conclusiones y recomendaciones generales

Las conclusiones deben presentarse en una síntesis compacta y precisa, que se base en responder a las cuestiones de evaluación y que vaya un paso más allá en la valoración; no deben constituir una versión breve de los hechos expuestos.

Las recomendaciones deben limitarse a lo esencial, permitiendo así una posibilidad real de seguimiento (evaluación con aprendizaje).

Buenas prácticas:

- * *Mostrar claramente cómo las conclusiones derivan de la recopilación de datos*
- * *Dar una prioridad a las recomendaciones: ¿Cuáles son las más importantes?*
- * *En la medida de lo posible, dirigir las recomendaciones a actores específicos: ¿Quién debe hacer algo?*
- * *Discutir recomendaciones previamente en el taller de valoración y comprobar si pueden implementarse*

j. Anexos (requisitos mínimos):

- Términos de referencia
- Plan de trabajo: programa de la evaluación (tabla con fecha, lugar, personas a las que se ha consultado o con las que ha habido un encuentro)
- Lista de personas consultadas⁴
- Lista de los documentos a los que se hace referencia en el informe
- Documentación del taller de inicio y del taller de cierre

Buenas prácticas:

- * *Documentación de los instrumentos de recopilación de información utilizados (p. ej., cuestionarios, guiones de entrevistas)*
- * *Fotos o copias de rotafolios, registros visuales, etc.*
- * *Documentos detallados para la argumentación en la parte principal (p. ej., compendios de datos cuantitativos detallados)*

⁴ En función del caso específico y del contexto del país en cuestión, es posible que haya que atenerse a indicaciones especiales relacionadas con la confidencialidad y la protección de datos.

Tratamiento de recomendaciones

Tabla para el monitoreo del tratamiento de recomendaciones de la evaluación

Recomendaciones	Decisión de gestión (de acuerdo/ en desacuerdo, parcialmente de acuerdo)	Acción prevista	Fecha límite/ Responsable	Estado/ Comentario

Fuente: *betterevaluation.org*; tabla de PNUD