

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

Pie de imprenta:

Autoría: Departamento de Gestión de Calidad en Cooperación Internacional (QIZ) – Equipo de Evaluación y Asesoría, MISEREOR

Lugar de publicación: Aachen

Fecha: diciembre 2010/2.^a versión, septiembre 2014/3.^a versión 2017/4.^a versión 2020

Copyright/Derechos de autor:

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

Índice

Índice de abreviaturas y explicación.....	4
Introducción	5
Capítulo 1: ¿Para qué sirven las evaluaciones dentro de MISEREOR?	6
1.1 La evaluación como instrumento de aprendizaje	6
1.2 La evaluación como un instrumento dentro del sistema de control de éxitos y rendición de cuentas.....	7
1.3 Los fines de una evaluación en particular	7
Capítulo 2: Actores del área "Evaluación" involucrados en el trabajo de cooperación internacional de MISEREOR y gestión de calidad por parte del equipo de Evaluación y Asesoría (EA).....	8
2.1 Metodología en el trabajo de cooperación internacional de MISEREOR	8
2.2 Actores del área "Evaluación" involucrados en el trabajo de cooperación internacional de MISEREOR	9
2.3 Función de gestión de calidad por parte del equipo de Evaluación y Asesoría	10
Capítulo 3: El sistema de evaluación en el trabajo de cooperación internacional de MISEREOR	13
3.1 Evaluaciones de proyectos individuales	13
3.1.1 Evaluaciones conjuntas por parte de las organizaciones contrapartes y MISEREOR	14
3.1.2 Evaluaciones externas, encargadas a nivel local	16
3.1.3 Evaluaciones conjuntas de varios financiadores	16
3.2 Evaluaciones generales	16
3.2.1 Evaluaciones transversales según las necesidades	16
3.2.2 Evaluaciones de instrumentos	17
3.2.3 Evaluaciones sectoriales.....	17
3.3 Evaluaciones por parte del BMZ o DEval	18
Capítulo 4: Aprendizaje a partir de evaluaciones	18
4.1 Aprendizaje en la organización contraparte.....	18
4.2 Aprendizaje en MISEREOR	18
4.3 Aprendizaje para actores externos	19
Anexo 1: Criterios de calidad para una adecuada metodología de evaluación – Indicaciones para consultores y consultoras	22
Anexo 2: Estructura recomendada para los Términos de Referencia de evaluaciones	25
Anexo 3: Requisitos mínimos para informes de evaluación de proyectos financiados con fondos de MISEREOR/KZE	30

Índice de abreviaturas y explicación

BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo)
CAD	Comisión de cooperación al desarrollo de la OCDE (DAC por sus siglas en inglés —Development Assistance Committee—)
CD	Cooperación al desarrollo
DeGEval	Gesellschaft für Evaluation e. V. (Sociedad de evaluación)
DEval	Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (Instituto alemán de evaluación del trabajo de desarrollo)
Equipo EA	Equipo de Evaluación y Asesoría dentro de QIZ
Evaluación ex-post	Evaluación de un proyecto de desarrollo después de haber terminado
Informe inicial	Informe inicial sobre el concepto y metodología de la evaluación
KZE	Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe e.V. (Central Católica de Cooperación al Desarrollo)
MIDOC	Biblioteca de MISEREOR
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
QIZ	Departamento de Gestión de Calidad en Cooperación Internacional dentro de MISEREOR

Introducción

Una mirada retrospectiva muestra que MISEREOR cuenta con una amplia experiencia en evaluaciones, así como con una larga tradición en la reflexión sobre el tema. Ya en 1968 MISEREOR encargó sus primeras evaluaciones externas a través de un "Grupo de evaluación" independiente. El libro "La Evaluación en la cooperación de las Iglesias para el desarrollo" definía, a comienzos de los años 90, la posición de las organizaciones eclesiales de desarrollo MISEREOR, Brot für die Welt y Evangelische Zentralstelle für Entwicklungshilfe (EZE) respecto a las evaluaciones. En el año 2006 se elaboró por primera vez un concepto de evaluación, que posteriormente fue sometido a diferentes adaptaciones.

A lo largo de esta amplia historia de la evaluación MISEREOR ha mantenido algunos principios fundamentales:

- MISEREOR trabaja con organizaciones independientes del Sur y las considera contrapartes en pie de igualdad. MISEREOR considera seriamente los intereses de dichas contrapartes y se esfuerza por configurar una cooperación solidaria, que las apoye en su propio desarrollo. Esto constituye un importante aporte al fortalecimiento de la sociedad civil en el Sur.
- El trabajo de MISEREOR se centra en los pobres, en toda su dimensión humana. MISEREOR desea promover procesos de autodesarrollo complejos y a largo plazo, tanto en las personas como en las comunidades. No obstante, el sistema de financiación a corto plazo y de proyectos generalmente de tres años es necesario desde el punto de vista administrativo y a menudo también útil con miras al logro de los objetivos. Pero cuando este obstaculiza el despliegue de procesos más complejos, se deben buscar soluciones intermedias responsables. Las evaluaciones deben prestar atención a tales procesos y no limitarse al examen superficial de la documentación de un proyecto.
- MISEREOR se esfuerza por emplear los limitados recursos puestos a su disposición por los donantes, el Estado y la Iglesia con la mayor eficacia posible. Los recursos destinados a evaluaciones compiten con los recursos para proyectos, por lo cual deben ser empleados solo en la medida en que contribuyan a una mayor eficacia en la consecución de los objetivos de los proyectos.

El presente documento sirve a los siguientes objetivos:

- Plasmar un concepto común al que poder recurrir dentro de MISEREOR sobre el rol de las evaluaciones como instrumento de acompañamiento y control de los logros del proyecto, y comunicarlo a nuestras contrapartes del Sur.
- Transmitir a las consultoras y consultores encargados de las evaluaciones qué es lo que se espera de ellos.
- Informar abiertamente a donantes individuales y financiadores institucionales — especialmente al BMZ— de cómo MISEREOR/KZE hace uso de las evaluaciones para asegurar un empleo efectivo de los recursos y cómo mantiene en adecuado equilibrio los costos y beneficios propios de este instrumento.

- Mantener, sobre esta base, un diálogo respecto al rol de las evaluaciones en el trabajo de desarrollo de la Iglesia, tanto con la opinión pública especializada interesada como con otras organizaciones de cooperación al desarrollo.

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

Por evaluación MISEREOR entiende una valoración amplia, sistemática e intersubjetivamente comprobable de proyectos de desarrollo en curso o ya terminados, de instrumentos o de estrategias. Las evaluaciones examinan el concepto, la implementación y los efectos de medidas realizadas, valoran las mismas en cuanto a pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad, y brindan recomendaciones concretas. Ellas impulsan el aprendizaje y contribuyen a la rendición de cuentas sobre el proyecto.

1.1 La evaluación como instrumento de aprendizaje

Desde hace mucho tiempo MISEREOR emplea las evaluaciones con fines de aprendizaje y para mejorar la calidad de su trabajo de cooperación internacional. Ellas sirven para descubrir potenciales de mejoramiento en la realización de los diferentes proyectos, en la orientación estratégica del trabajo y en la concreta cooperación entre MISEREOR y sus organizaciones contrapartes.

Sobre todo para un aprovechamiento racional de los recursos es esencial que este instrumento contribuya en sí mismo a efectos positivos y no solo los examine y documente. Es por eso que MISEREOR configura su trabajo de evaluación de forma tal que los diferentes participantes (organizaciones contrapartes¹, grupos destinatarios y la propia MISEREOR) se beneficien lo más posible del mismo.

Otras expectativas, por ejemplo, una elevada posibilidad de comparación entre resultados de evaluaciones, una amplia cooperación entre financiadores o el logro de la mayor transparencia posible se consideran seriamente, pero solo se las satisface si no se contraponen al objetivo principal de contribuir al desarrollo de la calidad.

De acuerdo a la experiencia de MISEREOR, la mejor forma de asegurar que una evaluación posibilite procesos de aprendizaje es integrar activamente en ella a todos los participantes del proyecto. De esta manera ellos tienen la posibilidad de acompañar por sí mismos el proceso y reconocer qué debería ser cambiado y cómo, produciéndose un aprendizaje efectivo. Esto significa que: una evaluación no solamente evalúa esfuerzos por el desarrollo, sino que ella misma contribuye al desarrollo.

¹ Con el término "organizaciones contrapartes" se hace referencia —en este documento— a las organizaciones jurídicamente independientes del Sur, que planifican y ejecutan proyectos por sí mismas y reciben para ello un apoyo financiero de MISEREOR/KZE.

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

Por cierto, y con debida razón, las expectativas respecto a la rendición de cuentas en el trabajo de cooperación al desarrollo son elevadas. Es por esto que MISEREOR ha desarrollado su sistema de evaluación de tal forma que —junto a muchos otros instrumentos— sirva también para el control de los éxitos y la rendición de cuentas. A continuación, algunos elementos al respecto:

- Existen criterios claros sobre cuándo es necesario evaluar proyectos (ver capítulo 3). Las evaluaciones pueden ser encargadas por las organizaciones contrapartes o directamente por MISEREOR, pero en ambos casos son realizadas por consultores/as independientes.
- Las evaluaciones encargadas por las organizaciones contrapartes se incluyen en el sistema de evaluación de MISEREOR. Un Documento de información destinado a las contrapartes define los estándares mínimos para la realización de tales evaluaciones. El sistema incluye un control externo periódico de la calidad de las evaluaciones por medio de metaevaluaciones.
- Las evaluaciones preguntan siempre por los efectos del trabajo de proyectos.
- Evaluaciones periódicas de las "sectores de trabajo" examinan las estrategias y efectos de un área completa de promoción. En dichas evaluaciones los proyectos son elegidos también al azar y eventualmente se evalúan a posteriori (evaluación ex post).
- Desde el año 2005 en el Informe anual de evaluación de MISEREOR se publican resultados de las evaluaciones, así como en nuestra página web.

1.3 Los fines de una evaluación en particular

MISEREOR no implementa por sí misma proyectos en el Sur, sino que apoya iniciativas de organizaciones contrapartes independientes, en su mayoría locales, en el marco de proyectos de por lo general tres años de duración. Existen proyectos propios de MISEREOR en forma de acompañamiento y capacitación de contrapartes, por ejemplo, a través de los Servicios de diálogo y enlace existentes en algunos países del Sur o de asesores y asesoras temporales, que en caso necesario asesoran a las contrapartes sobre diferentes temas. También en el trabajo de MISEREOR a nivel nacional se cuenta con algunos proyectos propios.

Por todo esto es necesario diferenciar entre diversos niveles de evaluación con diferentes actores. A continuación, se presentan brevemente las diferentes formas de evaluación existentes y se las clasifica de acuerdo a los cuatro objetivos de evaluación mencionados por Stockmann (control, rendición de cuentas, gestión y aprendizaje)². Por cierto, generalmente ninguna evaluación persigue un solo objetivo, sino que todos ellos juegan un rol de diferente importancia.

² Stockmann, Reinhard (Editor): Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung, (Manual de evaluación. Una guía práctica), Waxmann, Münster (2007, ver pág. 37)

- a) Organizaciones contrapartes del Sur encomiendan a consultores/as expertos la evaluación de proyectos que ellas realizan y que MISEREOR apoya.

Desde comienzos del 2010 MISEREOR requiere sistemáticamente estas evaluaciones externas encargadas a nivel local de parte de las organizaciones contrapartes, las documenta y las analiza en espacios de tiempo regulares. Para MISEREOR tales evaluaciones son útiles especialmente con fines de control y rendición de cuentas, para las organizaciones contrapartes deben favorecer en la mayor medida posible procesos de aprendizaje y una mejor gestión del proyecto.

- b) MISEREOR encomienda a consultores/as externos la evaluación de proyectos (individuales o transversales) apoyados por ella, provenientes de organizaciones independientes.

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

- c) MISEREOR encarga a consultoras y consultores la evaluación de las propias actividades, ya sea de los Servicios de diálogo y enlace del Sur o de programas y procedimientos de promoción dentro de MISEREOR.

Estas evaluaciones constituyen un instrumento para la gestión de los proyectos, el desarrollo de la propia calidad y la rendición de cuentas.

Capítulo 2: Actores del área "Evaluación" involucrados en el trabajo de cooperación internacional de MISEREOR y gestión de calidad por parte del equipo de Evaluación y Asesoría (EA)

2.1 Metodología en el trabajo de cooperación internacional de MISEREOR

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

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

El equipo EA establece los estándares para la tarea evaluativa de MISEREOR y asegura que se cumplan, contrata a consultores/as independientes para realizar las evaluaciones y asesorías y apoya el trabajo de cooperación internacional de MISEREOR orientándolo consecuentemente a los efectos.

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

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

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

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

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

La participación tiene por tanto dos connotaciones: tanto puede significar que la *organización contraparte* está involucrada de manera especial como que los *grupos destinatarios* están fuertemente integrados. MISEREOR desea ambas formas de participación. En el primer caso MISEREOR confía en que la organización contraparte obtenga una idea más clara de las necesidades y posibilidades para mejorar el proyecto, así como la motivación para implementarlo. En el segundo caso, en circunstancias ideales la evaluación misma puede constituir una medida de sensibilización. Los pobres reflejan qué es lo que debería cambiar, qué ha cambiado y quién debe contribuir con algo para que el cambio deseado se dé. Por cierto, la experiencia muestra que una elevada participación de los grupos destinatarios en una evaluación solo es posible si en el

proyecto mismo se trabaja de forma muy participativa. De lo contrario el rol de los grupos destinatarios se reduce al de informadores³.

Los consultores/as externos: MISEREOR incorpora en su sistema de evaluación solo aquellas evaluaciones en las que han participado consultores/as independientes. En la mayoría de los casos éstos reciben un mandato de evaluación independiente. En algunos casos se trata de una autoevaluación acompañada, en la cual la organización contraparte asume el papel principal en la recolección y análisis de los datos⁴ (ver también pág. 15).

De momento MISEREOR cuenta con un gran número de consultores/as activos y empresas consultoras en su banco de datos. Dentro del banco de datos están clasificados de acuerdo a su capacitación, experiencias regionales y sectoriales y su conocimiento de idiomas y metodología, de forma que para cada evaluación se puede conseguir el consultor/a adecuado. MISEREOR publica su plan de evaluaciones en la página web e invita a consultores/as a manifestar su interés. El plan de evaluaciones y el banco de datos de consultores/as se actualizan continuamente.

El **equipo de Evaluación y Asesoría de MISEREOR** forma parte del departamento QIZ, dentro de la División de Cooperación Internacional. Dispone de un fondo propio destinado a la financiación de consultores/as para evaluaciones, asesorías, estudios y otras cosas.

El equipo EA se encarga de las siguientes tareas:

- Desarrolla políticas de acción para las evaluaciones y documentos de información.
- Elabora las planificaciones de evaluaciones anuales.
- Contrata a consultores/as externos.
- Dirige y coordina procesos de evaluación.
- Acompaña evaluaciones de proyectos individuales y concibe e implementa evaluaciones transversales.
- Documenta evaluaciones para uso interno y para la opinión pública.
- En caso necesario, organiza procesos de aprendizaje relacionados con los resultados de las evaluaciones.

2.3 Función de gestión de calidad por parte del equipo de Evaluación y Asesoría

El equipo EA no solo presta apoyo organizativo a los demás participantes, sino que —en particular— garantiza la calidad del sistema de evaluación. A continuación, explicitamos esto para las evaluaciones encargadas directamente por MISEREOR tomando como base los criterios de calidad del CAD (DAC⁵ por sus siglas en inglés) y de la DeGEval⁶.

³ Respecto a estándares mínimos de participación, así como de exactitud e independencia ver también el Anexo 1.

⁴ Autoevaluaciones puras son un instrumento estimado y apoyado por MISEREOR para el aprendizaje y la gestión de proyectos. Pero como respecto a la rendición de cuentas y al control solo tienen una utilidad limitada, se las utiliza en el acompañamiento general del proyecto sin integrarlas en el sistema de evaluación de MISEREOR.

⁵ Development Assistance Committee (Comité de cooperación al desarrollo de la OCDE)

⁶ Gesellschaft für Evaluation e. V. (Sociedad de evaluación).

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

Imparcialidad e independencia:

- El equipo EA trabaja de forma independiente a la gestión técnica y financiera de proyectos de MISEREOR y tiene acceso directo a la Dirección. Dispone de un presupuesto propio para la realización de evaluaciones independientes.
- El equipo EA garantiza que se contraten consultores/as independientes para la realización de las evaluaciones. Para ello es de utilidad el banco de datos de consultores/as gestionado por el equipo EA. Personas que ya han ejercido actividades de asesoría en un proyecto nunca se contratan para evaluaciones del mismo proyecto. A fin de evitar dependencias, ningún consultor/a externo es contratado por MISEREOR durante más de 100 días al año.
- El equipo EA coordina el proceso total de evaluación y con las conversaciones de preparación y cierre de la evaluación asegura, por ejemplo, que no se ejerza influencia en cuanto a contenidos en los resultados de la evaluación.
- En relación con evaluaciones encargadas por las organizaciones contrapartes, un Documento de información elaborado por el equipo EA define cómo garantizar la independencia de los consultores/as.

Credibilidad y exactitud:

- El equipo EA garantiza que se contraten consultores/as que dispongan de conocimientos técnicos y metodológicos adecuados, conocimientos del país y del idioma, así como competencia personal.
- El equipo EA se asegura de que los criterios de evaluación CAD (pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, efecto y sostenibilidad) estén considerados en los términos de referencia de una evaluación.
- El equipo EA aclara el procedimiento metodológico con los consultores/as y examina la calidad del informe de evaluación. Un Documento de información específica los estándares mínimos en cuanto a metodología e informes⁷.
- El equipo EA garantiza la transparencia de los procesos y resultados de la evaluación a través de una documentación sistemática, así como de la publicación de su concepto de evaluación, de su plan de evaluaciones y del Informe anual de evaluación.
- El equipo EA encarga regularmente metaevaluaciones para revisar externamente la calidad de las evaluaciones e informa sobre los resultados.

Utilidad y factibilidad:

- El equipo EA garantiza que para cada evaluación se formulen términos de referencia individuales, que consideren suficientemente los intereses de los participantes, especialmente de MISEREOR/KZE como financiador y de las organizaciones contrapartes como ejecutoras del proyecto.

⁷ Ver Anexo 1

- El equipo EA especifica en cada caso particular la metodología y la extensión temporal de una evaluación, por un lado para asegurar que se trabaje adecuadamente con los temas definidos en los términos de referencia, por el otro para que los gastos de la evaluación estén en adecuada relación con el trabajo que se debe evaluar.
- Los informes de evaluación se elaboran en el idioma de comunicación de la contraparte con MISEREOR. En caso necesario, se traducirá al idioma del país en cuestión, de modo que los responsables del proyecto evaluado puedan beneficiarse del informe sin limitaciones. El equipo EA garantiza que los informes de evaluación se presenten relativamente rápido y sean accesibles a todos los participantes.
- El equipo EA se asegura de que la organización contraparte esté involucrada en la evaluación de tal forma que pueda entender y aprovechar los resultados de la misma. Para ello sirve, por un lado, la elaboración de los términos de referencia junto con la organización contraparte. Por otra parte, los participantes del proyecto están involucrados en los obligatorios talleres de inicio y cierre al comienzo y final de la fase de campo de una evaluación.
- Por lo general, las evaluaciones se efectúan durante la realización del proyecto, de modo que las recomendaciones pueden aprovecharse directamente para mejorar el trabajo.

Participación y honestidad (fairness):

- El equipo EA garantiza que las organizaciones contrapartes cooperen en la elaboración de los términos de referencia, que los consultores/as seleccionen un procedimiento lo suficientemente participativo y que el informe de evaluación corresponda con el mandato de equidad, es decir que se presenten las fortalezas y debilidades en forma equilibrada y se consideren las diferentes perspectivas.
- El equipo EA garantiza que se protejan los derechos de las personas, y que se traten confidencialmente los resultados de la evaluación si la organización contraparte así lo desea.
- A través de un formulario, el equipo EA permite a las organizaciones contrapartes expresar sus opiniones e impresiones sobre el proceso de evaluación una vez finalizado.

Los instrumentos para garantizar la calidad de evaluaciones encargadas por las organizaciones contrapartes incluyen un documento de información obligatorio, las metaevaluaciones anteriormente mencionadas y —en algunas regiones particulares— ofertas de formación para las organizaciones contrapartes y los consultores/as locales.

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

El sistema de evaluación en el trabajo de cooperación internacional de MISEREOR/KZE abarca todas las evaluaciones requeridas en la División Cooperación Internacional para el mejoramiento de la calidad y la rendición de cuentas. Las evaluaciones en las Divisiones Acción a Nivel Nacional y Servicios Internos no están recogidas en el presente documento. En casos particulares, el equipo EA apoya a dichas Divisiones en la evaluación de tareas específicas o de proyectos dentro de Alemania.

El sistema de evaluación en el trabajo de cooperación internacional de MISEREOR

	Evaluaciones de proyectos individuales	Evaluaciones generales
Encargadas por MISEREOR/el equipo EA	Evaluaciones de proyectos individuales a través del equipo EA (incl. autoevaluaciones acompañadas) Evaluaciones agregadas ⁸	Evaluaciones transversales Evaluaciones de instrumentos Evaluaciones sectoriales
Encargadas por otros	Evaluaciones externas encargadas a nivel local (incl. autoevaluaciones acompañadas) Evaluaciones de proyectos cofinanciados, encargadas por otros financiadores	Integración de proyectos de MISEREOR en evaluaciones temáticas, regionales o de instrumentos del BMZ o del DEval.

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

3.1 Evaluaciones de proyectos individuales

Proyectos individuales se evalúan en MISEREOR de acuerdo a reglas fijas, y adicionalmente en situaciones, en las cuales se percibe una especial necesidad de información. Para proyectos financiados con recursos públicos o donaciones y con una suma aprobada de más de € 100.000,-- está prevista una evaluación durante el tiempo de realización del proyecto, siempre y cuando se cumpla alguno de los siguientes criterios:

- El proyecto se aprueba por un período de cinco años o más.
- Se aprueba una tercera fase del proyecto sin cambios fundamentales.
- Se aprueba más de € 1.000.000,-- para una fase.

⁸ MISEREOR habla de evaluaciones agregadas (en contraposición a evaluaciones transversales) cuando por cuestiones organizativas varios proyectos son evaluados por el mismo equipo de consultores/as, eventualmente en el mismo viaje de trabajo, sin que se trate de temas generales o comunes a todos.

- Se trata de proyectos individuales de significación especial, p. ej.,
 - proyectos innovadores, proyectos con carácter piloto o modelo,
 - proyectos con efectos especialmente amplios (sobre todo proyectos transcontinentales);
 - proyectos que se realizan en contextos claramente riesgosos.

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

3.1.1 Evaluaciones conjuntas por parte de las organizaciones contrapartes y MISEREOR

La iniciativa para realizar una evaluación conjunta parte por lo general de MISEREOR, pero también de las organizaciones contrapartes, que desean una valoración conjunta de lo logrado hasta el momento. Con frecuencia las evaluaciones obligatorias aún pendientes brindan la ocasión para ejecutar una evaluación tal. La necesidad de este tipo de evaluaciones es transmitida por los departamentos continentales al equipo EA.

Los términos de referencia para la evaluación se formulan individualmente y son acordados entre MISEREOR y la organización contraparte. De esta forma se pretende asegurar que el saber y los intereses de ambas partes estén lo suficientemente considerados. El equipo EA garantiza que se respeten los criterios de evaluación CAD y sobre todo que no se pierdan de vista los efectos del trabajo de proyecto realizado hasta el momento (ver Anexo 2, "Estructura recomendada para los términos de referencia de evaluaciones").

En estas evaluaciones por lo general interviene un equipo de dos personas. El equipo EA selecciona y contrata un consultor/a, por lo general con domicilio en Alemania o Europa, y el responsable del proyecto elige al segundo/a, por lo general proveniente del país en que se realiza el proyecto. Las dos personas trabajan en equipo y sus enfoques y especialidades técnicas deberían complementarse. En lo posible una de las personas debería ser una mujer y la otra un hombre. La responsabilidad del informe recae en el consultor/a nombrado por MISEREOR. En este tipo de evaluaciones solo se espera un Informe inicial (Inception Report)⁹ si se trata de una metodología especialmente exigente, p. ej., en el área de análisis de los efectos.

Una evaluación conjunta comienza por lo general con conversaciones previas y el estudio del expediente del proyecto por parte del consultor/a encomendado por MISEREOR, en su sede. Paralelamente, en casos particulares, el consultor/a local se ocupa del estudio del expediente en la sede de la organización contraparte. La fase de campo conjunta, por lo general de 2 o 3 semanas, comienza con un taller inicial junto con la organización contraparte del proyecto. La recopilación de datos se realiza mediante el estudio del

⁹ Informe inicial sobre el concepto y metodología de la evaluación

expediente in situ, entrevistas semiestructuradas, discusiones con los grupos focales, visitas, etc. Con frecuencia se emplean instrumentos del trabajo participativo de desarrollo. El análisis de los datos y la elaboración de recomendaciones se realizan primeramente en equipo y en el lugar. En un taller final se presentan los resultados y recomendaciones a la organización contraparte y se los examina junto con ella en cuanto a su plausibilidad. Por lo general aquí ya se efectúan las primeras reflexiones para la puesta en práctica de las recomendaciones. El informe de evaluación lo realiza el consultor/a contratado por MISEREOR, por lo general al término de la fase de campo. El consultor/a local contribuye, en común acuerdo con el proveniente de Europa, con algunos capítulos. El informe de evaluación se elabora siempre en el idioma de comunicación de la contraparte con MISEREOR y, en caso necesario, se traduce al idioma local, a fin de que la contraparte pueda utilizarlo para el mejoramiento cualitativo de su trabajo.

En MISEREOR se realiza una charla de evaluación con el consultor/a europeo, que sirve para aclarar las preguntas pendientes, recibir oficialmente el informe y efectuar las primeras reflexiones para un seguimiento (follow-up). Además del consultor/a, en esta reunión participan los responsables regionales de los departamentos continentales, eventualmente responsables de áreas especializadas y la persona responsable del equipo EA.

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

Estas evaluaciones se financian mediante el fondo para evaluaciones y asesorías administrado por el equipo EA y mediante los recursos del proyecto puestos a disposición de la organización contraparte.

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

3.1.2 Evaluaciones externas, encargadas a nivel local

Cuando se cumplen los criterios mencionados anteriormente y debe efectuarse obligatoriamente una evaluación, esta puede encargarse conjuntamente o a nivel local. En este último caso, la organización contraparte se compromete a través del contrato a realizar una evaluación externa durante el tiempo de realización del proyecto en base al Documento de información “Indicaciones para organizaciones contrapartes de MISEREOR para la realización de evaluaciones externas encargadas a nivel local” (<https://www.misereor.org/es/cooperacion-y-servicios/evaluacion-y-foco-en-los-efectos/>). Allí se explicita cómo asegurar la independencia de los evaluadores(as), así como las cuestiones con las que debe ocuparse la evaluación (especialmente los criterios de evaluación CAD: pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad).

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

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

3.1.3 Evaluaciones conjuntas de varios financiadores

En el caso de cofinanciaciones de proyectos con otras entidades, a veces también se organizan evaluaciones conjuntamente. Si MISEREOR tiene la responsabilidad por tal evaluación, se seguirá el procedimiento descrito en 3.1.1, complementado por acuerdos con los otros financiadores. Si otra organización tiene la responsabilidad, MISEREOR contribuirá en la formulación de los términos de referencia y selección del consultor/a. La cofinanciación también se realiza en general con el fondo del equipo EA. Estas evaluaciones también se registran en el sistema electrónico de administración de proyectos.

3.2 Evaluaciones generales

3.2.1 Evaluaciones transversales según las necesidades

Además de las evaluaciones individuales, si es de interés general MISEREOR organiza evaluaciones transversales de determinados sectores y temas, por ejemplo, la evaluación de una determinada orientación estratégica del trabajo. En estos casos, los términos de referencia se elaboran frecuentemente sin participación de las contrapartes, dado que el interés de aprender reside principalmente en MISEREOR¹⁰. La selección de los proyectos responde a los intereses predominantes y se puede realizar "a mano" (p. ej., proyectos con cualidades especiales, sobre los cuales se desea aprender algo), mediante una prueba al azar posiblemente por muestreo estratificado o evaluando una población estadística limitada por algún criterio (por ejemplo, todos los proyectos de formación profesional en el país X).

¹⁰ O existe una parte fija en los términos de referencia determinada por MISEREOR y una parte individual acordada con las correspondientes organizaciones contrapartes.

Para las evaluaciones transversales por lo general se emplea un equipo de como mínimo dos personas, de las cuales por lo menos una debería provenir del país donde se realiza la evaluación. En la mayoría de estos casos MISEREOR contrata también al consultor/a local.

También estas evaluaciones son organizadas, encargadas y financiadas por el equipo EA. El requerimiento de un "Informe inicial" es en tal caso un procedimiento estándar. Al término de una evaluación transversal por lo general se incentivan procesos de asimilación de los resultados de la misma en MISEREOR, que en caso necesario son organizados por el equipo EA.

3.2.2 Evaluaciones de instrumentos

El examen de los instrumentos¹¹ empleados por MISEREOR tiene lugar en parte porque es necesario, en parte porque también para ellos valen los criterios mencionados en 3.1. El equipo EA acuerda los términos de referencia con los participantes, contrata al consultor o consultora y apoya el proceso de levantamiento de datos en MISEREOR, p. ej., mediante la organización de talleres y la coordinación de fechas para las entrevistas. Por lo general, el equipo EA recibe el informe junto con el personal directivo de MISEREOR y según las necesidades organiza los correspondientes procesos de discusión y cambio.

Dentro de las evaluaciones de instrumentos cabe mencionar especialmente las metaevaluaciones. Puesto que MISEREOR ha decidido integrar las evaluaciones encargadas por las organizaciones contrapartes en su sistema de evaluación, a través de metaevaluaciones periódicas se revisa externamente la calidad tanto de estas evaluaciones externas encargadas a nivel local como de las encargadas por MISEREOR.

3.2.3 Evaluaciones sectoriales

Dentro de las evaluaciones generales, las evaluaciones sectoriales acordadas entre el Ministerio de cooperación económica y desarrollo (BMZ) y las centrales eclesiales de cooperación al desarrollo (KZE y EZE)¹² tienen un carácter especial, como parte de los controles de éxito del trabajo de desarrollo eclesial. En estos casos se llega a acuerdos entre los tres actores mencionados respecto al sector a evaluar y a los términos de referencia.

En contraposición a las otras evaluaciones, que por lo general se llevan a cabo durante la realización del proyecto, estas evaluaciones de los diferentes sectores de la cartera de proyectos de MISEREOR son concebidas principalmente como evaluaciones ex-post. También en este caso es estándar la elaboración de un Informe inicial.

En la fase de gabinete o teórica se examina una muestra general que puede abarcar varios cientos de proyectos. Aquí se consideran informes de evaluaciones externas disponibles y valoraciones internas de proyectos. En la fase de campo en algunos países los

¹¹ Por ejemplo, el proyecto de Asesores temporales o la creación de Servicios de diálogo y enlace en determinados países en desarrollo.

¹² Evangelische Zentralstelle für Entwicklungshilfe e. V., con sede en Brot für die Welt/EED y Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe e. V. (KZE), con sede en MISEREOR.

resultados se someten al proceso de triangulación y se investigan cuestiones profundas. Un Informe de Síntesis compila los resultados generales y conclusiones para el correspondiente sector de trabajo.

3.3 Evaluaciones por parte del BMZ o DEval

Más allá de las evaluaciones mencionadas, el financiador más importante de los proyectos de MISEREOR/KZE, el BMZ, tiene en todo momento la posibilidad de realizar por sí mismo evaluaciones de los proyectos realizados con recursos públicos, o de integrar a KZE en evaluaciones generales (por ejemplo, para supervisar el sistema de evaluación del trabajo de cooperación al desarrollo de Alemania)¹³. Lo mismo vale para el DEval. En todos estos casos, el equipo EA coordina los aportes que se esperan de MISEREOR.

Capítulo 4: Aprendizaje a partir de evaluaciones

4.1 Aprendizaje en la organización contraparte

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

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

De ser necesario este monitoreo de la implementación es apoyado con un formulario. En cualquiera de los casos, el personal encargado del diálogo con las contrapartes tiene la tarea de documentar suficientemente el proceso de seguimiento (follow-up) después de una evaluación.

4.2 Aprendizaje en MISEREOR

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

¹³ Axel Borrmann, Reinhard Stockmann, Evaluation in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, Waxmann, Münster, 2009

Aprendizaje general a partir de las evaluaciones de proyectos individuales: una vez al año, el equipo EA comunica a la Dirección de Cooperación Internacional los conocimientos generales resultantes de las evaluaciones de proyectos individuales, por lo general a través de un panorama general elaborado para el Informe anual de evaluación.

De vez en cuando se encargan estudios de gabinete o síntesis de evaluaciones sobre diferentes temas o cuestiones y sus resultados se retransmiten a la Dirección. De la ocupación con estos temas resultan, en caso necesario, adaptaciones en el acompañamiento del proyecto y en la política de fomento de los mismos.

El aprendizaje metodológico se desarrolla sobre todo en el equipo EA, donde se intercambian regularmente experiencias de aprendizaje derivadas de evaluaciones individuales. Para el aprendizaje metodológico, en determinados temas y de acuerdo a las necesidades, ha demostrado ser efectiva la realización de un intercambio de experiencias con los evaluadores/as contratados por MISEREOR¹⁴.

Aprendizaje a partir de evaluaciones transversales, especialmente de evaluaciones sectoriales: los resultados de evaluaciones transversales, así como de evaluaciones de instrumentos y procedimientos de MISEREOR, se presentan, por lo general, a muchas personas dentro de la casa y junto con ellas se discuten las correspondientes consecuencias. Con frecuencia las evaluaciones sectoriales conducen a un (post) desarrollo de los términos de referencia en la correspondiente área temática. Por lo general estos procesos son organizados y conducidos por el equipo EA, muchas veces se invita a ellos también a los consultores/as.

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

4.3 Aprendizaje para actores externos

En la discusión sobre las evaluaciones repetidamente se manifiesta el deseo de que se publiquen los informes de evaluación, a fin de que también personas externas puedan aprender de ellas. Con miras a lograr mejoras cualitativas concretas en los proyectos individuales, para MISEREOR es especialmente importante posibilitar un aprendizaje lo más amplio y abierto posible a la correspondiente organización contraparte. Para eso las organizaciones necesitan —además de la sobreentendida protección de sus datos— un espacio reservado para sí mismas, es decir saber que los resultados del proceso no pasarán sin más a la opinión pública. Es por esto que MISEREOR no publica regularmente los informes de evaluaciones de proyectos individuales. En lugar de ello, en el sitio web de MISEREOR se presentan anualmente breves resúmenes anónimos de las evaluaciones realizadas, con indicaciones respecto al trabajo de seguimiento por parte de MISEREOR.

¹⁴ En los últimos años se realizaron talleres con los consultores/as sobre procedimientos en las evaluaciones transversales, sobre la valoración de éxitos en el trabajo de desarrollo y sobre la metodología de las evaluaciones.

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

El interés externo respecto a evaluaciones transversales y sectoriales es probablemente mayor que respecto a proyectos individuales. En el caso de estas evaluaciones, se prepara una versión anónima (también en los idiomas de comunicación de MISEREOR) para ponerla a disposición de un público amplio en Internet.

Anexos

- Anexo 1: Criterios de calidad para una adecuada metodología de evaluación – Indicaciones para consultores y consultoras
- Anexo 2: Estructura recomendada para los Términos de Referencia de evaluaciones
- Anexo 3: Requisitos mínimos para informes de evaluación de proyectos financiados con fondos de MISEREOR/KZE

En nuestro sitio web internacional

<https://www.misereor.org/es/cooperacion-y-servicios>

están también a disposición otros documentos sobre el tema:

- Documento de posición: "El concepto de efecto en el trabajo de desarrollo – según lo entiende MISEREOR"
- Informes síntesis de evaluaciones sectoriales
- Informes de evaluaciones transversales
- Documento de información destinado a organizaciones contrapartes para la realización de evaluaciones externas encargadas a nivel local

Anexo 1:**Criterios de calidad para una adecuada metodología de evaluación –
Indicaciones para consultores y consultoras****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 informaciones. 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/as 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/as 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.

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.
- Es importante examinar si se pueden observar otros efectos indirectos (p. ej., efecto de réplica/difusión).



Anexo 2:

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 CAD¹⁵ 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? ¿Pertenece 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?

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 (inclusive margen de tiempo para la reunión final en MISEREOR).

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?

Anexo 3:

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:

1. 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 de MISEREOR/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")*

2. Lista de abreviaturas

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

4. 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*

5. Descripción del proyecto evaluado, del contexto y del motivo y 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*

6. 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*

7. 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)*

8. Valoración de los datos recopilados

- *sobre la base de las cuestiones de evaluación*
- *sobre la base de los criterios del CAD: pertinencia, coherencia, 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*

9. 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 las recomendaciones previamente en el taller de valoración y comprobar si pueden implementarse*

10. 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 consultadas¹⁶*
- *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)*

¹⁶ 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.