

# Manual de EVALUACIÓN

Fundación ETEA para el Desarrollo y la Cooperación - 2011



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	Página 3
PRINCIPIOS DE EVALUACIÓN .....	Página 6
EL CICLO DE LA EVALUACIÓN .....	Página 8
FASES DE LA EVALUACIÓN .....	Página 9
1. Diseño de la evaluación .....	Página 9
2. Desarrollo de la evaluación .....	Página 10
3. Comunicación de resultados .....	Página 10

## 1. INTRODUCCIÓN

La Fundación ETEA para el Desarrollo y la Cooperación<sup>1</sup> es un centro universitario de formación, investigación y acción en el campo del desarrollo y la cooperación. En el año 2002 se constituye como Fundación y hereda una tradición de 20 años de trabajo en desarrollo y cooperación de ETEA<sup>2</sup>, que es una Institución Universitaria de la Compañía de Jesús al servicio de la sociedad y de la educación.

Los principios de la Cooperación al Desarrollo de la Fundación ETEA para el Desarrollo y la Cooperación son:

- El análisis y la actuación sobre los factores críticos del desarrollo en el ámbito local y global.
- La contribución al fortalecimiento del sistema de ayuda al desarrollo y a la mejora de la calidad de la cooperación.
- La contribución a la formación de capital humano y el fortalecimiento universitario en el Sur.
- La presencia de la cooperación al desarrollo en las universidades del Norte como prioridad en la docencia y la investigación.

La Fundación ETEA para el Desarrollo y la Cooperación desarrolla sus actividades en las siguientes líneas del ámbito de la cooperación para el desarrollo:

- **Desarrollo Rural y Local**, como clave en la lucha contra la pobreza y la mejora de las condiciones de vida en los países empobrecidos.

---

<sup>1</sup> [www.fundacionetea.org](http://www.fundacionetea.org)

<sup>2</sup> [www.etea.com](http://www.etea.com)

- **Desarrollo de las micro y pequeñas empresas**, a través del fortalecimiento de las capacidades y habilidades técnicas de los empresarios, empresarias y mercados locales.
- **Integración Regional y Desarrollo**, desde el estudio y apoyo a los procesos, el fortalecimiento de la institucionalidad regional y el fomento de la participación de la sociedad civil en los procesos.
- **Políticas de Cooperación al Desarrollo**, desde el punto de vista de su diseño y evaluación, con objeto de dotarlas de una mayor calidad y eficacia.
- **Innovación social**, desde el estudio y la difusión de las distintas manifestaciones innovadoras en los países del sur con capacidad para replicarse o convertirse en políticas públicas.
- **Participación de la sociedad civil en los procesos de desarrollo**, mediante el estudio de sus distintas manifestaciones y demandas, la creación de espacios de participación y consenso y la construcción de ciudadanía en general.

Dentro de las anteriores, las acciones que caracterizan su actuación son las siguientes:

- **Formación:** organizando y colaborando en la realización de cursos de formación superior, posgrados, jornadas de formación específica y seminarios monográficos relacionados con los temas del desarrollo y la cooperación.
- **Cooperación:** ejecutando proyectos de cooperación directamente en el terreno, con financiación de las distintas instituciones internacionales de cooperación al desarrollo.
- **Investigación:** realizando estudios, consultorías, evaluaciones de proyectos y asistencia técnica relacionados con el desarrollo y la cooperación, tanto para instituciones públicas (nacionales y

multilaterales) como privadas, mediante los cuales se pretende contribuir, colaborar y promover la erradicación de las causas de la pobreza.

Junto a estas líneas de trabajo, la Fundación incorpora permanentemente en sus actividades, como ejes transversales, la igualdad de género, la defensa de los derechos humanos y la sostenibilidad.

El perfil anterior, forjado al amparo de nuestra amplia experiencia, nos confiere las capacidades necesarias para afrontar procesos de evaluación con garantías. Nuestros esfuerzos se centran en la obtención de resultados basándonos en el principio de objetividad, sin desdeñar propuestas basadas en nuestro propio enfoque, las cuales se ofrecen habitualmente bajo este prisma.

Destacamos, como valores fundamentales de nuestro servicio como agente evaluador de procesos de cooperación al desarrollo, los siguientes:

- La experiencia en ejecución de proyectos y acciones de cooperación al desarrollo desde hace más de dos décadas en países como Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Cuba, Venezuela, Ecuador, Uruguay, Paraguay, Marruecos, Bangla Desh, Vietnam, Camboya o Timor Oriental.
- La experiencia de más de una década en la evaluación de convocatorias de cooperación al desarrollo para la cooperación descentralizada, incluyendo evaluación ex ante de proyectos (baremación), seguimiento, análisis y diseño de estrategias de las convocatorias y evaluación ex post (con visitas a terreno y en gabinete).
- La experiencia de una década realizando evaluaciones sobre terreno de proyectos de cooperación en distintos ámbitos geográficos y sectoriales, realizadas a petición de las instituciones financiadoras o bien de manera expresa por parte de distintas ONGD.

- La experiencia de una década realizando investigaciones, consultorías, estudios y asistencias técnicas para organismos internacionales de cooperación y desarrollo (AECID, PNUD, FAO, OCDE, SEGIB, SICA, BCIE, etc.).
- La experiencia de los distintos programas y actividades de formación reglada y no reglada en desarrollo y cooperación que se imparten en ETEA desde hace más de una década: cursos de pregrado, asignaturas de libre configuración y cursos de doctorado, entre otros.
- La experiencia y vigencia de la formación especializada que se imparte desde el *Máster en Cooperación al Desarrollo y Gestión de ONGD* (actualmente en su VIII Edición).
- La experiencia de formación específica en herramientas del ciclo de proyecto y aplicación del marco lógico en cooperación al desarrollo, llevadas a cabo para distintas instituciones oficiales y privadas.
- Las publicaciones específicas relativas a las distintas experiencias de acciones e investigación en cooperación al desarrollo.

## 2. PRINCIPIOS DE EVALUACIÓN

Las metodologías de evaluación que ponemos en práctica se inspiran en las principales experiencias de gestión de las evaluaciones de la cooperación española, con especial atención a las últimas propuestas homologadas por la DGPOLDE en 2007<sup>3</sup>. Tienen como principio la adaptación a la singularidad y a las exigencias de nuestros proyectos, o bien a los requerimientos de las instituciones u organizaciones solicitantes. Junto a lo anterior, nuestro enfoque analítico se basa en la lógica de la **intervención orientada a resultados** y en la ejecución de la matriz de planificación de proyectos.

---

<sup>3</sup> DGPOLDE-US (2007): “Manual de gestión de evaluaciones de la cooperación española”.

Nuestra metodología se sustenta, de este modo, en la **gestión del ciclo del proyecto**, poniendo énfasis en la instrumentalización del enfoque de Marco Lógico (objetivos, resultados, fuentes de verificación, actividades, etc.). Esta herramienta analítica, empleada en la planificación y gestión de proyectos orientada por objetivos, viene siendo aplicada por la mayor parte de las organizaciones que financian y ejecutan proyectos y programas de desarrollo.

Desde la perspectiva de la gestión del ciclo del proyecto, entendemos la labor de evaluación como una actividad necesaria que termina incidiendo sobre la propia definición de las políticas de cooperación al desarrollo. Nuestro objetivo, más que una labor meramente fiscalizadora, se centra en la identificación de aquellos hallazgos que permitan definir las características de la intervención y de subrayar aquellos elementos más relevantes para los procesos. En definitiva, se instrumenta como un mecanismo que busca, ante todo, alcanzar las máximas cotas de calidad posible en la ejecución de los distintos proyectos, atendiendo a los principios de **utilidad, aprendizaje, participación y transparencia**, de tal forma que permita la identificación de buenas prácticas.

Los siguientes aspectos definen el enfoque de aplicación de nuestro proceso evaluador:

- La evaluación será tanto **cualitativa** como **cuantitativa** (que emplea métodos de medición), careciendo en todo momento de un carácter fiscalizador.
- **Pluralista y participativa**, en cuanto a que debe aprovechar la aportación de todos los agentes implicados a lo largo del programa ejecutado.
- **No es una auditoría**; el hecho de que la Fundación ETEA sea una institución que desarrolla proyectos de cooperación solidaria nos permite identificar tanto las potencialidades como de las limitaciones externas que pudieran estar influyendo en la ejecución de los proyectos.

- Conlleva una aproximación integral **orientada a resultados**, contemplando todas las etapas de la intervención sin obviar el contexto de aplicación. Se basa en la utilización de resultados, por lo que debe producir información de interés para todos los actores implicados, pero fundamentalmente para sus destinatarios. Debe promover procesos de aprendizaje y lecciones aprendidas.
- Formula una orientación **analítica, formativa y conclusiva**, vinculando los aspectos propios del proyecto de cooperación con la gestión, la realización y los resultados. Intenta determinar las relaciones causales e interrelaciones entre los distintos aspectos para determinar la eficacia y la eficiencia.
- Está orientada al **aprendizaje de la experiencia**. Lo más importante es la aportación que el análisis de la información metodológica ofrece de cara a la obtención de los resultados y conclusiones de las distintas fases del ciclo del proyecto, así como para las lecciones aprendidas del proyecto.
- Mantiene la integridad y la independencia de la intervención, el **anonimato y la confidencialidad**; cualquier incidencia que surja durante el proceso será comunicada a los representantes de las organizaciones.

### 3. EL CICLO DE LA EVALUACIÓN

A través de la evaluación, pretendemos analizar las distintas etapas que recorren el ciclo de los proyectos, integrándolas en el conjunto de estrategias y políticas vigentes en la cooperación al desarrollo. Un enfoque integral, inspirado en el de la DGPOLDE sería:





Para la cooperación española, la evaluación se concibe como un componente del ciclo integrado de planificación, seguimiento y evaluación de las políticas. Por tanto, la evaluación estará basada en la información recogida durante las labores de seguimiento y sus resultados servirán como orientación para futuras actuaciones.

En el ciclo de evaluación contemplamos tres fases: diseño de la evaluación, desarrollo del estudio de evaluación y comunicación de resultados.

## 4. FASES DE LA EVALUACIÓN

### 1. Diseño de la evaluación

Contempla la parte más compleja del proceso, pues se trata de identificar el objeto de la evaluación y determinar su evaluabilidad. Las actividades pertinentes girarían en torno a la definición de la motivación para evaluar, la selección del objeto de la evaluación, la definición de las preguntas, etc.

Estas deben dirigirse a la determinación de indicadores de proyecto tales como la pertinencia, la coherencia, la eficacia, la eficiencia, el impacto, la participación o la cobertura.

Del mismo modo, observamos la posibilidad de establecer indicadores de adecuación a los principios de la Cooperación Internacional: apropiación,

alineamiento, armonización, gestión orientada a resultados y mutua responsabilidad.

Otros elementos significativos a tener en cuenta en el diseño de la evaluación es la elección del tipo de evaluación, siempre en función del objetivo; la redacción de los términos de referencia correspondientes, como marco de definición de la intervención; y la selección del equipo evaluador.

## **2. Desarrollo de la evaluación**

En esta fase, el objetivo es ejecutar la evaluación. Una vez se cuenta con un plan de trabajo y con un equipo evaluador, es básicamente una tarea de gestión y coordinación.

Por etapas, podríamos decir que se trata de establecer el plan de trabajo definitivo y de gestionar su puesta en práctica (estudios de gabinete, trabajo de campo, informes de campo, informes de análisis, etc.) ajustándolo al cronograma de trabajo.

Además de la supervisión, un elemento relevante será garantizar los flujos de la información, a través de la participación efectiva de los agentes adecuados. También se hace necesario fijar la metodología y las técnicas de recopilación de información más adecuadas en cada momento.

La culminación de esta fase es la realización del Informe Final, donde deben recogerse los hallazgos, las conclusiones, las recomendaciones y las lecciones aprendidas.

## **3. Comunicación de resultados e incorporación de lecciones aprendidas**

Esta fase culmina el ejercicio efectivo de la rendición de cuentas. En líneas generales, debe garantizar que los resultados, conclusiones y lecciones aprendidas llegan adecuadamente a todos los actores interesados y son comprendidas e interpretadas por cada uno de ellos. El objetivo es que cada uno de ellos los emplee o tenga en cuenta en sus respectivos ámbitos.

Para llevar a cabo esta fase, nuestro modelo recoge el diseño de un Plan de Comunicación que tenga en cuenta dos elementos principales: una correcta identificación de la utilidad que cada grupo interesado va a hacer de la

información suministrada por la evaluación; y una acertada identificación de los canales que se van a utilizar para hacerles llegar los resultados de la forma más idónea posible.

Entre los actores interesados que se suelen identificar como receptores de las evaluaciones encontramos: las entidades financiadoras, los beneficiarios, los gestores de la intervención evaluada, las contrapartes y socios locales, las instituciones y organismos decisores de las políticas de cooperación y desarrollo, y, en general, las respectivas sociedades civiles, tanto la del país beneficiario como la del país donante.

En cuanto a los canales y los soportes más adecuados para la difusión, su identificación estará muy ligada a cada caso en concreto, pero debe evitarse la multiplicidad.

Además de los informes finales y los resúmenes ejecutivos pertinentes, pueden ser presentados mediante publicaciones específicas, difundir los resultados resumidos a partir de folletos divulgativos, o exponerlos oralmente en seminarios, talleres y foros.