



EUSKAL
LANKIDETZA
PUBLIKOA
Prestakuntza-eskuliburua

COOPERACIÓN
PÚBLICA
VASCA
Manuales de formación

5

LA EVALUACIÓN EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS DE DESARROLLO

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

ETXEBIZITZA ETA GIZARTE
GAETAKO SAILA

DEPARTAMENTO DE VIVIENDA
Y ASUNTOS SOCIALES



EUSKAL
LANKIDETZA
PUBLIKOA
Prestakuntza-eskuliburua

COOPERACIÓN
PÚBLICA
VASCA
Manuales de formación

5

**LA EVALUACIÓN
EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS
Y PROGRAMAS DE DESARROLLO**
**Una propuesta integradora
en agentes, modelos y herramientas**

Lara González Gómez

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

ETXEBIZITZA ETA GIZARTE
GAIETAKO SAILA

DEPARTAMENTO DE VIVIENDA
Y ASUNTOS SOCIALES

Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia

Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco

Vitoria-Gasteiz, 2005

GONZÁLEZ GÓMEZ, Lara

La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo : una propuesta integradora en agentes, modelos y herramientas / Lara González Gómez. — 1.ª ed. — Vitoria-Gasteiz : Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia = Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, 2005

p. ; cm. — (Euskal Lankidetzta Publikoa. Prestakuntza-eskuliburuak = Cooperación Pública Vasca. Manuales de formación ; 5)

Contiene, además, con portada y paginación propias, texto contrapuesto en euskera: «Ebaluazioa garapenerako proiektu eta programen kudeaketan...»

ISBN 84-457-2254-9

1. Evaluación de proyectos. I. Euskadi. Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales. II. Título. III. Título (euskera). IV. Serie.

330.322.54

Edición:	1.ª, febrero 2005
Tirada:	1.500 ejemplares
©	Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales
Internet:	www.euskadi.net
Edita:	Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco Donostia-San Sebastián , 1 - 01010 Vitoria-Gasteiz
Coordinación:	Amaia del Río Martínez
Diseño Portada:	Marra Publicidad
Fotocomposición e impresión:	RGM, S.A. Padre Larramendi, 4 - 48012 Bilbao
ISBN:	84-457-2254-9
D.L.:	BI - 312-05

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	15
1. LA EVALUACIÓN EN EL CICLO DE VIDA DE GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	19
1.1. El proyecto es una herramienta básica en la gestión estratégica internacional	22
1.2. La evaluación es una acción transversal a toda la gestión de programas y proyectos	29
1.2.1. La preparación de la intervención	34
1.2.1.1. La identificación de necesidades y potencialidades: el diagnóstico	36
1.2.1.2. La planificación de la intervención ..	37
1.2.1.3. La formulación a las entidades donantes: el diseño	40
1.2.2. La implementación	43
1.2.2.1. La ejecución de las acciones	44
1.2.2.2. El seguimiento a la intervención	46
1.2.3. La evaluación <i>ex post</i>	49
1.3. La evaluación <i>ex post</i> en los proyectos de desarrollo	53
1.3.1. Las diferentes tipologías de evaluación	53
1.3.2. Las funciones de la evaluación <i>ex post</i>	54
1.4. Dificultades con que se encuentra la evaluación actualmente	61

2. LA EVALUACIÓN EX POST EN LA PRÁCTICA: ... ¿Y ESTO CÓMO SE HACE?	67
2.1. La evaluación hay que planificarla	70
2.1.1. La decisión de evaluar... ¿Esperamos al final? . .	70
2.1.2. Los Términos de Referencia de una Evaluación (ToR)	74
2.2. Los agentes de la evaluación. ¿Quién realiza las evaluaciones?	80
2.2.1. Los agentes de la evaluación: avanzando hacia la participación	80
2.2.2. Ventajas y desventajas de cada modalidad . .	83
2.3. Los modelos de evaluación	88
2.3.1. La tradición evaluativa: cuatro generaciones . .	88
2.3.2. El modelo de evaluación del enfoque del marco lógico (EML)	94
2.3.2.1. Historia y metodología del EML	94
2.3.2.2. Los indicadores: concepto y tipologías	107
2.3.2.3. Los criterios de evaluación <i>ex post</i> de la OCDE	116
2.3.3. Los modelos de tradición participativa o de autogestión	127
2.3.3.1. La tradición participativa en los proyectos de desarrollo	127
2.3.3.2. El Diagnóstico Rural Participativo (DRP) (<i>Participatory Rural Appraisal-PRA</i>) . .	134
2.3.3.3. La sistematización de experiencias . .	142
2.3.4. Los modelos de la economía: la evaluación socioeconómica de proyectos	149
2.3.4.1. El Análisis Coste Beneficio (ACB)	151
2.3.4.2. El Análisis Coste Efectividad (ACE) . . .	154
2.3.4.3. El Análisis Coste Utilidad (ACU) y Coste Impacto (ACI)	157
2.4. Las herramientas para la recogida y análisis de información	159
2.4.1. La investigación evaluativa es un tipo de investigación social	159
2.4.2. La recogida de información: el trabajo de campo	162
2.4.2.1. La recogida de información secundaria y primaria	162
2.4.2.2. La recogida de información cuantitativa y cualitativa	166
2.4.3. Dos instrumentos para la evaluación	169
2.4.3.1. La entrevista	169
2.4.3.2. La observación directa	174

2.4.4. El tratamiento y el análisis de la información . . .	177
2.5. Hacia un modelo integrador en agentes, modelos y herramientas: algunas propuestas flexibles	185
2.5.1. No existe el modelo único	185
2.5.2. Hacia una propuesta de modelo integrador . .	187
2.5.2.1. La conformación del equipo de evaluación	189
2.5.2.2. La articulación flexible de los modelos evaluativos	191
2.5.2.3. La triangulación de métodos mediante combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas de obtención de información	193
3. LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS Y LOS INFORMES DE EVALUACIÓN	199
3.1. El informe de evaluación	202
3.1.1. El informe de evaluación como presentación de resultados y lecciones aprendidas	202
3.1.2. Algunos informes de agencias internacionales	205
3.1.2.1. Informes de seguimiento/evaluación del Gobierno Vasco para proyectos con cargo al FOCAD	206
3.1.2.2. Informe de evaluación de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)	222
3.1.2.3. Informe de evaluación final de una intervención humanitaria europea (ECHO)	234
3.2. La socialización de resultados y la toma de decisiones	243
3.2.1. La retroalimentación y toma de decisiones . .	243
3.2.2. Evaluación en Internet y Redes de Evaluación . .	245
BIBLIOGRAFÍA CITADA	251
BIBLIOGRAFÍA COMENTADA	259

ÍNDICE DE CUADROS

CAPÍTULO 1:

Cuadro 1.	El concepto de proyecto en la cooperación al desarrollo	23
Cuadro 2.	Algunas deficiencias en los programas y proyectos orientados al desarrollo	27
Cuadro 3.	Ciclo de vida de gestión y tipos de evaluación según objeto y temporalidad	34
Cuadro 4.	Momentos principales de la primera etapa del ciclo de vida de un proyecto según algunos organismos	35
Cuadro 5.	El conocimiento del medio	37
Cuadro 6.	La importancia de la identificación	37
Cuadro 7.	Necesidades prácticas y necesidades estratégicas de género	39
Cuadro 8.	Esquema general del formato de formulación de ayudas a proyectos con cargo al FOCAD	42
Cuadro 9.	El seguimiento debe ser un proceso sencillo	47
Cuadro 10.	Informes de seguimiento de proyectos según la AECI	49
Cuadro 11.	El concepto de la evaluación <i>ex post</i>	50
Cuadro 12.	Estudio sobre experiencias internacionales en evaluación según los criterios de la OCDE	51
Cuadro 13.	Principales diferencias entre el seguimiento y la evaluación <i>ex post</i>	56
Cuadro 14.	El informe final o el informe término de proyecto	57
Cuadro 15.	Utilidades de la evaluación	61
Cuadro 16.	Dificultades que enfrenta la evaluación <i>ex post</i>	62
Cuadro 17.	Algunos problemas a la hora de evaluar proyectos de carácter social	66

CAPÍTULO 2:

Cuadro 18. Los términos de referencia de una evaluación <i>ex post</i>	74
Cuadro 19. La planificación de la evaluación	75
Cuadro 20. Objetivos que orientan la evaluación	76
Cuadro 21. Niveles de evaluación e informaciones interesantes a observar	78
Cuadro 22. El cronograma semanal	79
Cuadro 23. Ventajas e inconvenientes de las diferentes modalidades de evaluación según los agentes que la realizan	84
Cuadro 24. Principales modelos de la tradición evaluativa	91
Cuadro 25. Cuatro generaciones en evaluación de proyectos	93
Cuadro 26. Metodología del EML-ZOPP	97
Cuadro 27. <i>Stakeholder analysis</i> o análisis de involucrados	99
Cuadro 28. El origen del árbol de problemas	100
Cuadro 29. Definiciones de indicador	108
Cuadro 30. Tipologías de indicadores	110
Cuadro 31. Ejemplos de indicadores de evaluación	113
Cuadro 32. Indicadores de género	115
Cuadro 33. Criterios clave en la evaluación <i>ex post</i> de proyectos de desarrollo	117
Cuadro 34. Algunas experiencias para la consideración de la eficacia	118
Cuadro 35. Medir la eficiencia	120
Cuadro 36. Análisis de la pertinencia de un proyecto	121
Cuadro 37. La sostenibilidad de los proyectos en el largo plazo	123
Cuadro 38. Analizar el impacto	125
Cuadro 39. Participación, desde la colaboración hasta la emancipación	128
Cuadro 40. Los cuatro principios de la evaluación participativa	130
Cuadro 41. Principales contribuciones al Diagnóstico Rural Participativo	135
Cuadro 42. Principales diferencias entre el DRR y el DRP	136
Cuadro 43. Técnicas utilizadas por el PRA-DRP	138
Cuadro 44. Definiciones de sistematización	144
Cuadro 45. Los principios de la sistematización	145
Cuadro 46. La matriz de ordenamiento reconstrucción y la ficha de recuperación de aprendizajes	146
Cuadro 47. Las diferentes propuestas de sistematización	148
Cuadro 48. Modelos de la evaluación socioeconómica de proyectos	151
Cuadro 49. Cálculo del VAN	153
Cuadro 50. Cálculo y criterio de decisión de la TIR	153
Cuadro 51. Modalidades de ACE	156
Cuadro 52. La matriz de costo-efectividad del ACE	157
Cuadro 53. Diferencias entre evaluación e investigación	161
Cuadro 54. Revisión de documentos existentes	164

Cuadro 55. Algunas claves para elegir los instrumentos para la evaluación	165
Cuadro 56. Clasificaciones de las técnicas de recogida de información para la evaluación	167
Cuadro 57. Técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación. Principales ventajas e inconvenientes de su utilización en evaluación	168
Cuadro 58. Modalidades de entrevista	170
Cuadro 59. Pautas claves para realizar una reunión comunitaria o taller	171
Cuadro 60. Recomendaciones para realizar una entrevista	173
Cuadro 61. Modalidades de observación directa	175
Cuadro 62. Matriz de organización de datos cualitativos	179
Cuadro 63. La naturaleza de las variables condiciona la elección de la herramienta de medición	182
Cuadro 64. Procedimientos estadísticos univariable, bivivariable y multivariable	183
Cuadro 65. Equipo de evaluación	190
Cuadro 66. Pistas para combinar de forma flexible el modelo de evaluación del marco lógico con otros modelos	193
Cuadro 67. Tipos de triangulación según Denzin	195
Cuadro 68. Recomendaciones finales	196

CAPÍTULO 3:

Cuadro 69. Algunas recomendaciones en la preparación del informe evaluativo	203
Cuadro 70. Informe de una evaluación <i>ex post</i>	204
Cuadro 71. Pautas para la elaboración de una evaluación <i>ex post</i> de EuropeAid	241
Cuadro 72. Formato estándar del CAD para los resúmenes de evaluación	242
Cuadro 73. Difusión de las lecciones aprendidas	244
Cuadro 74. Lista de direcciones web según agentes de cooperación	246

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Políticas, programas y proyectos	24
Gráfico 2.	Definición de la estrategia de intervención en una región	25
Gráfico 3.	Ciclos de gestión en algunas agencias internacionales	30
Gráfico 4.	El ciclo de vida del proyecto (<i>The project cycle</i>)	32
Gráfico 5.	El proceso de ejecución y seguimiento del proyecto (implementación)	45
Gráfico 6.	Las finalidades de la evaluación <i>ex post</i>	59
Gráfico 7.	Los momentos clave en la evaluación de proyectos de desarrollo	73
Gráfico 8.	Árbol de problemas	102
Gráfico 9.	Árbol de objetivos	102
Gráfico 10.	La matriz de planificación	104
Gráfico 11.	La evaluación en el EML	116
Gráfico 12.	Principales corrientes que influyen en el PRA-DRP	132
Gráfico 13.	Técnica de diagramas y mapeo	139
Gráfico 14.	Técnica de clasificación y ranking	140
Gráfico 15.	Ficha para el monitoreo de actividades	141

INTRODUCCIÓN

La evaluación es una acción sin término medio, o se considera una agresión externa peligrosa para la vida de nuestras intervenciones y de nuestra organización, o es una obligación pesada impuesta por las agencias donantes. También puede ser entendida como una herramienta que favorece la conciencia crítica y el aprendizaje en pro del mejoramiento de la calidad de nuestras instituciones, pero que requiere de un esfuerzo humano, técnico y económico.

La evaluación tiene, casi siempre, grandes personas detractoras y opositoras, o grandes impulsoras y defensoras de la misma. Este manual se ubica precisamente en la segunda opción, sin olvidar, por supuesto, las dificultades que, en ocasiones, supone poner en marcha una evaluación, o implantar sistemas de seguimiento y evaluación continúa en grandes programas o, incluso, en las instituciones.

La evaluación puede ser entendida como una acción transversal a las intervenciones de desarrollo (acciones humanitarias, proyectos y programas), además de cómo un proceso permanente inserto en la vida de las organizaciones sociales. A veces evaluamos de manera informal, incluso inconscientemente, a lo largo del día, y son varias las veces que realizamos tareas ligadas a la evaluación. Para tomar una decisión de la vida cotidiana, primero nos informamos, después emitimos un juicio sobre una determinada situación con base a unos criterios (éticos, morales, de riqueza, de altruismo, de ahorro, de amistad, etc.), y acto seguido,

tomamos decisiones que nos sirven para establecer una forma de proceder. Si en una ocasión, una determinada decisión no es lo suficientemente válida, optamos por introducir ciertos cambios que nos permitan mejorar en la próxima ocasión y tomar la decisión acertada.

Esto es un poco lo que ocurre con la evaluación de intervenciones de desarrollo. La evaluación se vuelve una constante que nos permite dar pasos hacia los objetivos de desarrollo que nos proponemos. Es una constante en el ciclo de vida de nuestras intervenciones, pero que no siempre se realiza de una forma sistemática y ordenada.

Este es el tema que abordamos en este manual. Entender la evaluación como una acción transversal a las intervenciones de desarrollo, sean del tipo que sean; establecer los mecanismos de planificación de la evaluación como una herramienta investigativa que tiene que ser sistemática y ordenada para poder valorar nuestra forma de proceder; y por último, presentar los resultados a las partes implicadas mediante informes de evaluación u otros medios, son los temas principales de este libro.

El manual está dividido en tres grandes bloques y once subapartados. La primera parte aborda los temas ligados al concepto de evaluación enmarcado en el ciclo de vida de un proyecto. Se toma el proyecto como punto de partida básico dentro de la gestión estratégica, aunque la evaluación es trasladable a otros niveles de intervención (acciones humanitarias, programas, políticas, etc.). En esta primera parte se promueve la idea de la evaluación como una acción transversal que atraviesa las intervenciones de desarrollo, desde la identificación (evaluación *ex ante*) la ejecución y el seguimiento (*ongoing evaluation*) y la evaluación final o *ex post*. Se dedica un apartado a la definición de la evaluación *ex post* como una tarea diferenciada de otras acciones evaluativas (diagnóstico, valoración de proyectos a subvención o seguimiento). Por último se abordan las principales dificultades a las que una evaluación debe superar a la hora de ponerla en marcha.

La segunda parte se centra en como hacer una evaluación en la práctica. Se plantea cómo elaborar unos términos de referencia (planificación) de la investigación evaluativa que se llevará a cabo, y se presentan los elementos clave que deben ser diseñados previamente, poniendo el énfasis en tres de ellos que son de especial relevancia: los agentes, los modelos y las herramientas para la evaluación. En cada uno de ellos se plantean las diversas alternativas o modalidades que se han desarrollado tanto en la literatura, pero so-

bre todo en la práctica de la evaluación en la cooperación al desarrollo. Tras la descripción de cada una de las posibilidades, el manual ofrece una propuesta adicional, que es la de la autora, donde se ofrece una alternativa integradora a varios niveles. Se trata de un modelo integrador en agentes, modelos y herramientas que unifique los intereses de las agencias donantes, de las entidades locales y de la población beneficiaria, en el esfuerzo por valorar el impacto generado por la intervención y la capacidad de la gente por gestionarlo de manera autónoma.

La tercera y última parte ofrece herramientas específicas para la elaboración de un informe de evaluación *ex post*, y rescata la importancia de la socialización de resultados como vía de retroalimentación para el aprendizaje y la toma de decisiones entre las partes involucradas. También se incluyen comentarios acerca de algunos informes utilizados por agencias locales (Gobierno Vasco), la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) y la Unión Europea (ECHO) para la presentación de informes de seguimiento y evaluación final. Además, se ofrece un listado de direcciones web de agencias multilaterales, bilaterales y horizontales (universidades, institutos y redes) que publican informes, guías o documentación en torno a la evaluación.

1

La evaluación en el ciclo de vida de gestión de programas y proyectos

En la primera parte de este manual presentamos la evaluación como una acción transversal al ciclo de vida de los proyectos y programas de desarrollo. La evaluación puede ser entendida, tal y como veremos a continuación, como una acción que atraviesa todas las etapas de la vida de una intervención, y a su vez, como una etapa propia del mismo. Veamos a qué nos referimos.

La acción de evaluar (valorar algo), se inicia desde los primeros momentos de concepción e identificación del proyecto, cuando se realiza la valoración de las necesidades y potencialidades de la población beneficiaria. Es lo que se conoce como evaluación *ex ante* o evaluación previa. Además, durante la implementación del proyecto, es decir, en su ejecución a lo largo de un período más o menos largo, es necesaria la valoración continua del progreso de las actividades, del cumplimiento de planes iniciales, y del presupuesto. Esto es, en definitiva, la evaluación del progreso de la intervención, o lo que es más conocido: el seguimiento o evaluación intermedia. En tercer lugar (y es a la que presta especial atención este manual) la evaluación *ex post* o posterior se realiza una vez terminado el proyecto o al cabo de un tiempo de finalizado. Esta valoración, la más completa de todo el proceso, toma prestado todos los conocimientos, avances e informaciones de las anteriores y será la que determine en última instancia si el proyecto fue exitoso en el logro de sus objetivos y si los mismos lograron impactar en la población de forma sostenible.

En esta primera parte se revisan algunos conceptos básicos en torno al proyecto de desarrollo y su contexto general en la gestión estratégica, así como las funciones básicas de

la evaluación en cada una de sus etapas. Se pone especial atención en la evaluación *ex post* como acción diferente del seguimiento, revisando sus principales funciones y ventajas para el control, calidad y aprendizaje en la gestión de proyectos y programas, así como las dificultades que deberá afrontar.

1.1. EL PROYECTO DE DESARROLLO ES UNA HERRAMIENTA BÁSICA EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA INTERNACIONAL

Para hablar de evaluación (y de gestión) de proyectos de desarrollo en el marco de la cooperación internacional es necesario definir algunas premisas de partida sobre lo que se entiende por proyecto o programa, dado que la metodología propuesta por la cooperación se centra básicamente en la gestión de proyectos desde el ciclo de vida de los mismos. Es la unidad básica de gestión de las intervenciones, así sean acciones de desarrollo o sean acciones de emergencia (socorro, rehabilitación, etc.).

Un proyecto nace como una expresión de la voluntad transformadora (Gómez Galán y Sainz Ollero, 2003). Su finalidad es transformar una realidad que, en principio, no es satisfactoria, buscando unos fines y estableciendo unos medios para lograrlos. En el ámbito de la cooperación al desarrollo, en general, hay un consenso generalizado en interpretarlo como una herramienta de carácter socioeconómico que busca la superación de algunas carencias en un colectivo determinado. El proyecto integra ciertas variables de tipo social, cultural, económico, político, educativo, y se apoya en el uso de los recursos disponibles y en las potencialidades de la población para mejorar su situación. Además, el tiempo y el lugar donde se realizan los proyectos son dos elementos muy relevantes para completar su caracterización.

La antigua *Overseas Development Administration* (hoy el *Department for International Development-DFID*) concibe el proyecto de desarrollo como un conjunto de insumos diseñados para lograr unos objetivos sociales y económicos en un período específico de tiempo. A través de los proyectos las personas convierten las ideas en actividades para lograr cambios beneficiosos. Algunas concepciones se refieren al mismo como un acto de creación: proyectar es crear. Un proyecto supone realmente un acto de creación que permite determinar cómo, cuándo, en cuánto tiempo,

para quién y con qué recursos, potencialidades y esfuerzos pueden conseguirse determinados objetivos o metas en una población.

Cuadro 1. El concepto de proyecto en la cooperación al desarrollo

Un proyecto, es un conjunto autónomo de inversiones, actividades políticas y medidas institucionales o de otra índole, diseñado para lograr un objetivo específico de desarrollo en un período determinado, en una región geográfica delimitada y para un grupo predefinido de beneficiarios, que continúa produciendo bienes y/o prestando servicios tras la retirada del apoyo externo, y cuyos efectos perduran una vez finaliza su ejecución.

Fuente: MAE-SECIPI (1998): *Metodología de la evaluación de la cooperación española*. OPE- SECIPI, Madrid, p. 97.

Un proyecto es una empresa planificada que consiste en un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas para alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un periodo dados.

Fuente: COHEN, E. y R. FRANCO (1997): *Evaluación de proyectos sociales*. Cuarta edición. Siglo XXI Editores, México, p. 85.

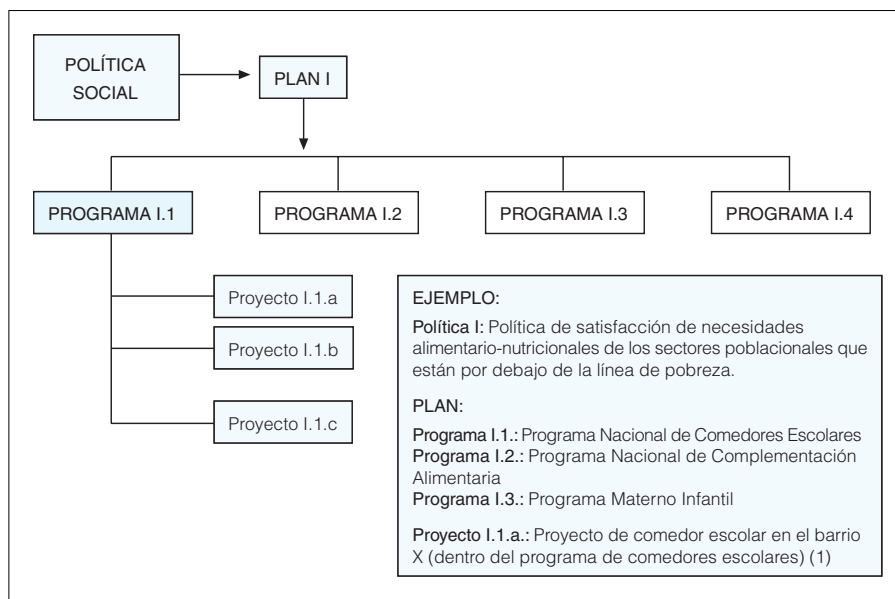
Otra definición es la ofrecida por la UNESCO, que entiende el proyecto como una actividad destinada a conseguir ciertos objetivos específicos con un presupuesto dado y en un período de tiempo determinado.

En resumen, pueden encontrarse en la literatura numerosas definiciones del término proyecto, pero en la mayoría de los casos, existen algunos elementos que se repiten y que son los que mejor lo caracterizan. En primer lugar, entendemos el proyecto como un *instrumento*, una herramienta, o un medio que permitirá alcanzar unos *objetivos* propuestos o unas metas orientadas a cubrir unas necesidades y conseguir ciertos cambios en la realidad de determinadas personas. Así, los *grupos beneficiarios* son los protagonistas del proyecto, bien como objetos de la acción de cambio o como sujetos del proyecto que participan en el mismo, aprovechando sus potencialidades y recursos para hacer sostenibles las iniciativas puestas en marcha. A estos elementos hay que sumar el *tiempo* y el *lugar* de realización del proyecto.

Los proyectos, además, son por definición unidades operativas estructuradas con base en un conjunto de procesos técnicos que responden a una concepción económica y tec-

nológica. Se trata de una unidad operativa en relación con otras categorías mayores en las que se inserta. Juan José Miranda en su *Manual de Gestión de Proyectos* (2002: 74) resume el proyecto como «la unidad operativa del desarrollo», dado que a través de los proyectos se alcanzan los objetivos establecidos en los planes de desarrollo.

Gráfico 1. **Políticas, programas y proyectos**



Fuente: Basado en CEPAL: Curso sobre «Formulación y evaluación de proyectos sociales». PROPOSAL-Programa Conjunto sobre Políticas Sociales para América Latina —CEPAL-OEA-NNUU—. Sin edición. Pág. 3.

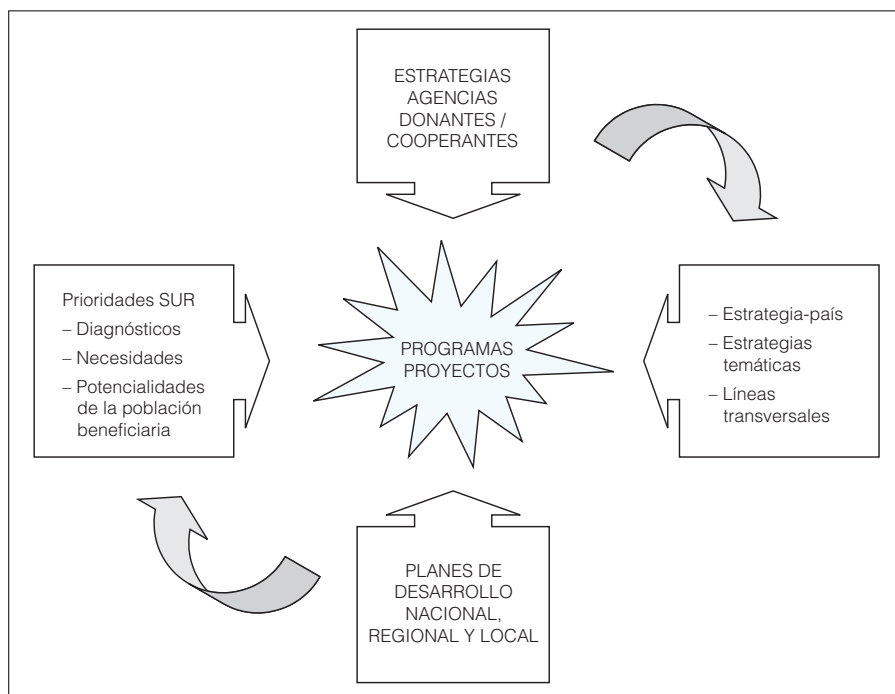
Es por ello que se hace necesario distinguir los proyectos de los programas y de las políticas, ya que corresponden a escalas diferentes en el marco de la gestión estratégica. Al hablar de *políticas*, se hace referencia a grandes objetivos de desarrollo insertados en una estrategia; cuando se habla de *programas* se hace alusión a las intervenciones específicas de esas políticas, y de *proyectos* cuando su actuación se refiere a una dimensión local interactuando con el colectivo beneficiario.

Los proyectos son componentes, partes o elementos de un programa. Son centros de asignación de recursos para desarrollar un programa dentro de un plan o política. En la gestión estratégica, son unidades operativas que canalizan recursos e intervienen actores alterando la situación punto de partida.

El lapso de implementación de los proyectos fluctúa entre unos y tres años, pero puede tener una duración mucho mayor cuando son parte de un programa. Un programa es un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos. Establece prioridades de la intervención, identifica y organiza los proyectos, define el marco institucional y asigna los recursos a utilizar (Cohen y Franco, 1997: 86).

Así mismo, estos programas se agrupan en planes locales de desarrollo que buscan mejorar ciertas situaciones complejas de los ámbitos donde se desarrollan. En el marco de la cooperación, en concreto, serán las instituciones públicas locales las encargadas de desarrollar dichos planes, a los que la cooperación podrá aportar en forma de programas o proyectos conjuntos. La cooperación se presenta como una estrategia consensuada entre las entidades del país en desarrollo y su cooperante en el Norte. Normalmente, los proyectos de desarrollo se enmarcan en la política del país anfitrión, dado que posteriormente será éste y sus organizaciones públicas y privadas los responsables últimos de sostener los beneficios de la intervención realizada.

Grafico 2. **Definición de la estrategia de intervención en una región**



Fuente: Elaboración propia.

Este proceso de negociación de estrategias, debe tener en cuenta a varios grupos involucrados. Si bien las instituciones del Norte buscan apoyar las estrategias de instituciones locales en países en desarrollo, ambas tendrán que orientar sus intervenciones hacia la mejora de la situación de poblaciones beneficiarias según los diagnósticos realizados.

La dinámica de alianzas internacionales puede partir de la iniciativa de las agencias donantes, como de la solicitud de apoyo a una iniciativa concreta de un país en desarrollo. Así, en el primer caso, las agencias de cooperación, tratarán de entrar en sintonía con los planes de desarrollo local a través de la definición de estrategias-país alimentadas por su conocimiento de la zona, y de las prioridades establecidas por los países que solicitan la ayuda. Los proyectos a desarrollar deben ser fruto, en principio, del encuentro entre las estrategias establecidas por la entidad cooperante en el país y la región en cuestión, y las prioridades y programas establecidos por los países o municipios beneficiarios. Se parte de que éstos tienen bien diagnosticada la situación punto de partida de su población afectada por una necesidad. En ese sentido, los proyectos buscan mejorar una situación insatisfactoria diagnosticada, fortaleciendo las capacidades de las entidades locales y de la población involucrada. En este caso, el proyecto o programa de cooperación forma parte de una planificación estratégica mayor, negociada entre las entidades cooperantes, las entidades públicas locales y la población beneficiaria, entre otras.

Pero hay algunos autores que recogen otra posibilidad distinta a que el proyecto se conciba como la unidad operativa de políticas y planes. Es el nacimiento de la idea de un proyecto como la respuesta a problemas concretos de un grupo humano para cuya satisfacción o solución surgen acciones desde el terreno en forma de proyectos. Gómez Galán y Sainz Ollero (2003) reconocen esta posibilidad como una perspectiva valiosa dado que supone un alto grado de participación social de las personas implicadas en el proyecto y asegura la «vitalidad» del mismo.

Visto de cualquiera de las dos formas, el proyecto como unidad gestora del desarrollo, ofrece ciertas ventajas: entra en relación directa con el colectivo beneficiario ubicado en una zona delimitada, tiene posibilidad de fortalecer capacidades y aminorar las problemáticas de una población, y sobre todo, si está gestionado de forma participativa tiene gran capacidad de generar impacto en el largo plazo.

A pesar de lo mencionado anteriormente, no puede decirse que no se presenten ciertos inconvenientes o desviaciones durante la ejecución de los proyectos. El Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social —ILPES— recoge entre sus manuales la necesidad de incrementar la racionalidad de las políticas en general y, por consiguiente, de los programas (y proyectos), para disminuir las deficiencias que se han encontrado en numerosas intervenciones de desarrollo.

Una propuesta concreta para mejorar las intervenciones de desarrollo en forma de proyectos (y programas) ha sido el ciclo de vida de gestión de proyectos de desarrollo. Un sistema de gestión de proyectos de desarrollo es un conjunto de procedimientos explícitos, cuya finalidad es mejorar la toma de decisiones en relación con la asignación de recursos para el logro de objetivos a través de la movilización de medios adecuados para su obtención.

Cuadro 2. **Algunas deficiencias en los programas y proyectos orientados al desarrollo**

- **Tendencia a crear programas puramente asistenciales:**
Es necesario crear programas generadores de autocapacidades de desarrollo en la población focal, permitiendo la sostenibilidad en la satisfacción de necesidades.
- **Carencia de participación de los hombres y mujeres beneficiarios:**
Son numerosos los fracasos de proyectos y programas motivado por la escasa participación de las personas beneficiarias en los mismos, así como por errores de diseño. En muchos programas no se consideran aspectos tales como las costumbres, las relaciones sociales, las relaciones desiguales de género y los diferentes intereses de los hombres y mujeres beneficiarios.
- **La «moda» en los programas sociales:**
Se dan momentos en los que ciertos temas de desarrollo adquieren vigencia, y numerosos organismos y organizaciones se orientan a la realización de proyectos dirigidos a satisfacer ciertas carencias relacionadas con esos temas. A veces se duplican esfuerzos, generando ineficacia e ineficiencia.
- **Discontinuidad y reducción de programas en ejecución:**
En ocasiones se terminan o reducen programas sin haber logrado el umbral de desarrollo necesario para alcanzar los objetivos propuestos y hacerlos sostenibles.
- **Inercia al cambio:**
Tanto las personas beneficiarias como las administradoras presentan reticencias al cambio del proyecto o programa si éste no está logrando los resultados propuestos.

— **Calidad versus cantidad:**

Con cierta disponibilidad de recursos, se tiende a privilegiar la cantidad de personas beneficiarias, por encima de la calidad del bien o servicio empleado. Esto puede resultar eficiente, pero muy ineficaz, al no alcanzarse los umbrales de satisfacción requeridos.

— **Programas universales:**

El análisis de la población objetivo debe reconocer la heterogeneidad del grupo.

— **Realización de programas sin perspectiva de género:**

Un proyecto que quiera ser reconocido por su buen hacer, deberá incluir la perspectiva de género, teniendo en cuenta que ésta no supone únicamente una visualización de las mujeres como una categoría social más, sino que responda eficazmente a sus necesidades prácticas y estratégicas de género, para contribuir así a la erradicación de las desigualdades de género y de la subordinación generalizada de las mujeres hacia los hombres.

Fuente: Elaboración propia a partir de ILPES (1998): *Guía para la identificación, preparación y evaluación de programas sociales*. Dirección de proyectos y programación de inversiones ILPES, Santiago de Chile.

La Comisión de las Comunidades Europeas en 1993 señalaba dos elementos claves para la mejora de la gestión de proyectos de desarrollo:

1. Por un lado, generar procesos que incorporen *calidad en la gestión* del propio proyecto: mejor y más realista definición de objetivos, identificación realista de los medios y recursos disponibles, incorporación de modelos participativos, respeto a los valores socioculturales, incorporación de la perspectiva de género, refuerzo de la capacidad gestora de los organismos que ejecutan el proyecto, salud financiera de los proyectos, evaluación del impacto no previsto, etc.;
2. Por otro lado, concebir el proyecto como un *todo integrado* que permita establecer cierta disciplina para la toma de decisiones en los momentos oportunos (desechar ideas iniciales no válidas, realización de estudios de factibilidad, financiación realista, seguimiento sistematizado de la ejecución del proyecto, posibilidades de reorientación del mismo, evaluación como acopio de información para la toma de decisiones futuras, etc.).

La concreción de esta propuesta se verifica en el denominado *ciclo de vida* o *ciclo de gestión de proyectos* que supone una atención detallada e integral de todos los pasos por los que un proyecto transita, desde su concepción como idea hasta la evaluación final o posterior, pasando por todas las etapas

correspondientes. Este instrumento debe inducir a todas las personas responsables de la concepción, ejecución y evaluación de los proyectos a tener en cuenta los elementos esenciales a lo largo del ciclo, desde la primera idea hasta la última evaluación a posteriori, efectuada años después de la realización del proyecto. Esto es lo que se ha denominado el *enfoque integrado* (Comisión de las Comunidades Europeas, 1993).

Veamos entonces, que es lo que se entiende por gestión integrada y su vinculación con la evaluación.

1.2. LA EVALUACIÓN ES UNA ACCIÓN TRANSVERSAL A TODA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

La gestión de un proyecto se puede entender como un ciclo articulado y progresivo desde que se concibe la idea, se concreta y se planifica, luego se formula y se interviene, hasta el momento último en que se valora si el conjunto de actividades, medios utilizados y resultados obtenidos han cumplido los objetivos propuestos.

La intervención es circular porque las distintas etapas, fases o momentos a través de los que se concreta son interdependientes, conducen unas a otras y retro actúan entre sí, de manera que para considerar cada una es necesario conocer el contenido y desarrollo de las demás. Estas etapas, ya clásicas, aunque con diferentes nombres y matices según los distintos autores y agencias de desarrollo, se estructuran mediante elementos conceptuales y técnicos que incorporan una metodología determinada.

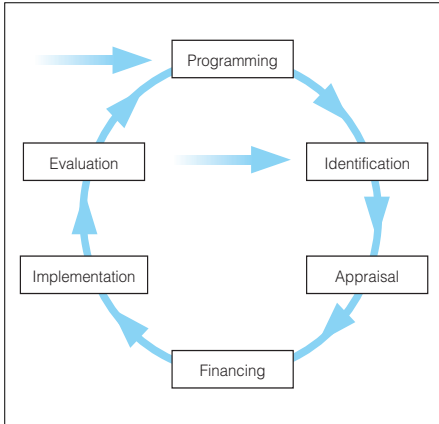
La *gestión del ciclo del proyecto* es un método de trabajo aplicable a las intervenciones de cooperación internacional para el desarrollo, cuyo objetivo es definir un lenguaje común para los organismos donantes y para los que ejecutan, en relación con las fases o etapas de vida del proyecto. A pesar de la infinidad de aproximaciones, parece que el enfoque integrado y el marco lógico son los instrumentos más utilizados por las agencias y organizaciones europeas a la hora de abordar la gestión del ciclo de un proyecto, y sobre todo, en la planificación y seguimiento del mismo.

Todas las fases de la gestión de un proyecto pueden observarse desde dos puntos de vista claves:

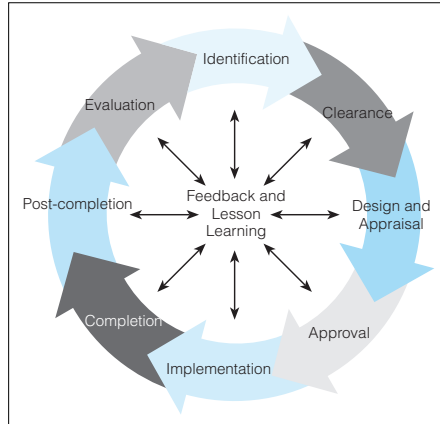
- Como una herramienta de trabajo que permite conocer, analizar para una intervención, y actuar.
- Como una herramienta de aprendizaje que permite mejorar los futuros proyectos a través de la acumulación de experiencias y conocimientos a lo largo del todo el proceso.

Al tratar de esquematizar el ciclo del proyecto podemos encontrar diversos términos para referirse a las etapas del mismo, subdividido en seis, siete o incluso más, dependiendo de los autores o agencias que lo han abordado.

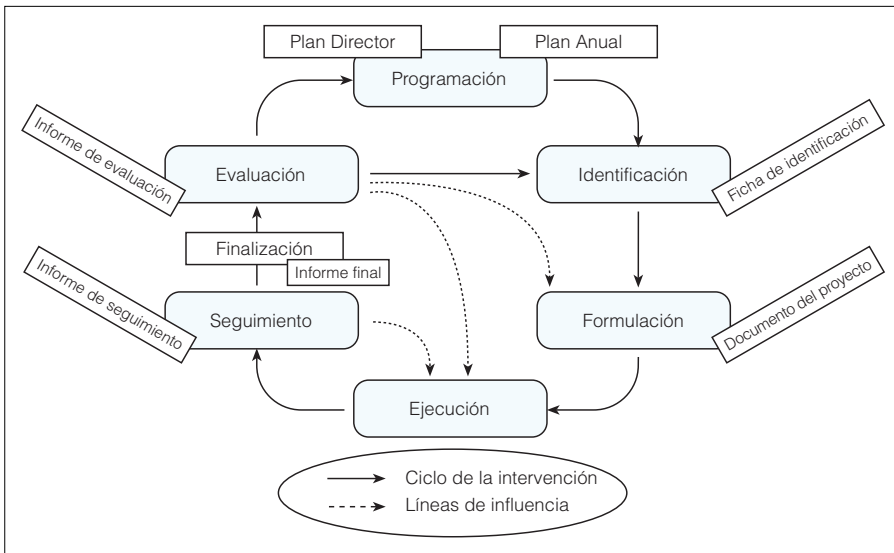
Gráfico 3. Ciclo de vida de gestión en algunas agencias internacionales



Fuente: European Comisión (2001): *Manual Project Cycle Management*. Evaluation Unit. EuropeAid Cooperation Office General Affairs, Brussels.



Fuente: DFID (2002): *Tools for Development. A handbook for those engaged in development activities*. Performance an Effectiveness Department. DFID, London.



Fuente: Ministerio de Asuntos Exteriores —MAE-SECIPI— (1998): *Metodología de la Gestión de Proyectos de la Cooperación Española*. MAE-SECIPI, Madrid.

En el caso de la Comisión Europea se habla de 6 grandes etapas para gestionar un proyecto: la programación, la formulación, instrucción, financiación, ejecución y evaluación; y en el caso de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), se presentan 7 etapas: La programación, la identificación, la formulación, ejecución, seguimiento, finalización y evaluación¹.

Lo importante de todas ellas, es la importancia de su interconexión temporal y lógica, así como su conexión con la acción evaluadora. Este manual pretende ofrecer una clarificación en torno a la vida del proyecto y de su gestión, así como simplificar la presentación de la evaluación, y opta por una clasificación en *tres momentos claves* que desarrolla a continuación (Gráfico 4):

- La preparación del proyecto como la agrupación de todos los momentos, acciones y documentos que se dan antes de que el proyecto sea aprobado.
- La implementación del proyecto, etapa que corresponde a la intervención como tal, la ejecución y su control de avance desde que inician las actividades hasta al último día de intervención.
- La evaluación, entendida como evaluación *ex post* o posterior, realizada una vez que el proyecto ha terminado, incluso mucho tiempo después.

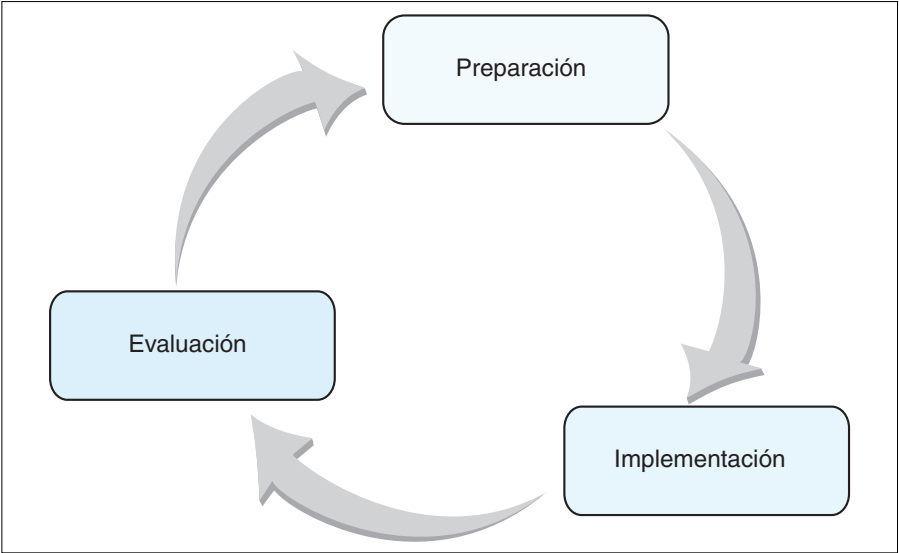
Esta agrupación de las etapas del ciclo de vida de un proyecto o programa tiene una conexión directa con la clasificación de la evaluación desde un punto de vista temporal: la evaluación *ex ante*, la evaluación intermedia y la evaluación *ex post*.

Al inicio del proyecto varias son las acciones a desarrollar en el marco de su *preparación*: es necesario realizar un diagnóstico de necesidades, identificar sus problemáticas y capacidades (valoración), y planificar la intervención en términos de objetivos y resultados deseables para lograr un cambio respecto a la situación anterior. En ese sentido, la evaluación es una acción permanente en la etapa de preparación del proyecto tanto en la valoración de las necesidades y potencialidades de los hombres y mujeres de una región determinada. Un tipo de evaluación que corres-

¹ Para una mayor ampliación de dichas propuestas consultar dichos manuales referenciados en la bibliografía.

ponde a dicha etapa es la *evaluación de necesidades y potencialidades*. En el primer momento de la preparación del proyecto se realiza la planificación a partir de la identificación de unas necesidades no satisfechas. La evaluación de necesidades es un proceso que permite establecer prioridades y tomar decisiones sobre la aplicación de recursos y el establecimiento de unos objetivos. Así, y como ya apuntábamos, un proyecto será pertinente si responde a unas necesidades bien establecidas, y además será exitoso, si ha tenido en cuenta los potenciales de los grupos de la comunidad.

Gráfico 4. **El ciclo de vida del proyecto (The project cycle)**



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en la fase de planificación previa definición de los objetivos, se establecen unos medios, considerados como los más idóneos para la consecución de dichos objetivos. El análisis o revisión de si esos objetivos y sus medios para conseguirlos se adecuan al proyecto, se denomina *valoración previa*. Este análisis sólo permite conocer si teóricamente esos medios son potencialmente adecuados para los fines que se pretende conseguir antes de haberlos puesto en marcha. Es decir, una vez que el proyecto es planificado, es formulado en términos de formatos adaptados por las agencias donantes para su estu-

dio y aprobación. Así, una vez diseñada la intervención, personal experto en las agencias donantes, realizará una evaluación previa de la propuesta para su aprobación o rechazo.

Una vez que el proyecto cuenta con financiación comienza la ejecución de la intervención, y es lo que hemos llamado en nuestro esquema: la *implementación* del proyecto. En esta gran etapa que implica la intervención en terreno, la evaluación también es una acción constante que es importante tener en cuenta. Cuando las actividades comienzan a ponerse en marcha, es necesario valorar su avance en términos de eficacia y eficiencia, es decir, si se ejecuta el proyecto de manera eficaz (logrando los resultados esperados) y valorando la ejecución del presupuesto en términos de su optimización. En este caso hablamos de evaluación durante el proyecto, *evaluación intermedia o seguimiento* (*mid-term evaluation, on-going evaluation*).

El seguimiento del proyecto puede realizarse hasta el último día de ejecución de actividades relativas a la intervención. El informe final de proyecto es el último informe que se realiza durante el proyecto. Es lo que se conoce como evaluación de fin de proyecto (*end project evaluation*) y corresponde más a un informe global de seguimiento que a una evaluación posterior, dado que se realiza en el marco de la intervención, o días después. El alcance de esta evaluación busca valorar los logros mediante el análisis de los resultados y sus indicadores, y el objetivo de proyecto.

La *evaluación ex post o posterior* comparte elementos de la anterior pero difiere de la misma en su integralidad. La finalidad de esta última es la evaluación de los resultados y efectos generados por el proyecto en la población beneficiada, así como la evaluación del impacto y la sostenibilidad del mismo. Esta evaluación es mucho más global, se realiza un tiempo posterior a la intervención y tiene un sentido más profundo al analizar que impacto se generó y si la intervención ha sido sostenible en el tiempo. Ambos criterios requieren de un tiempo de distancia para poder ser analizados y verificados.

En resumen, la evaluación es una acción transversal y permanente en las intervenciones de desarrollo, y el ciclo de gestión de un proyecto o programa puede organizarse en relación a los distintos tipos de evaluación ligados a la temporalidad del mismo. Veamos cada etapa con mayor profundidad.

Cuadro 3. Ciclo de vida de gestión y tipos de evaluación según objeto y temporalidad

ETAPA	FASES	TIPOS DE EVALUACIÓN (Según objeto y temporalidad)	
PREPARACIÓN (Antes del proyecto)	Identificación	<i>Evaluación de necesidades y potencialidades</i> (Diagnóstico)	EVALUACIÓN EX ANTE
	Planificación	<i>Evaluación previa</i> (Valoración de donantes)	
	Formulación		
IMPLEMENTACIÓN (Durante el proyecto)	Ejecución	<i>Evaluación de progreso</i>	EVALUACIÓN INTERMEDIA
	Seguimiento	<i>Evaluación de fin de proyecto</i>	
EVALUACIÓN (Después del proyecto)	Evaluación posterior	<i>Evaluación de resultados e impacto</i> <i>Evaluación de experiencias o Sistematización</i>	EVALUACIÓN EX POST

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se desarrolla más ampliamente cada una de estas etapas, los momentos o fases que hacen parte de ellas y su vinculación con la evaluación.

1.2.1. La preparación de la intervención

La preparación de la intervención es una etapa crucial en la que se sientan las bases del proyecto o programa, partiendo de un conocimiento de la realidad y estableciendo la situación a la que se quiere llegar.

Cuando nos referimos a la etapa de preparación del proyecto, incluimos varios momentos o acciones a realizar antes de que el proyecto como intervención se ponga en marcha. El hecho de referirnos a una primera etapa mas amplia de preparación del proyecto, supone poner de manifiesto la existencia de un proceso más global que la identificación,

Cuadro 4. Momentos principales de la primera etapa del ciclo de vida de un proyecto según algunos organismos

Organismo	Momentos principales	Conceptos	Documentos relevantes
COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS UNIDAD DE EVALUACIÓN	Programación	— Definición de orientaciones y principios de la cooperación con la Comisión	— Orientaciones definidas en el programa nacional o regional — Ideas de proyecto
	Identificación	— Primera elaboración de ideas, expresadas mediante objetivos, resultados y actividades	— Ficha de identificación
	Instrucción	— Estudio de factibilidad: determinación detallada de todos los aspectos del proyecto	— Estudio de factibilidad (naturaleza del proyecto, historial-contexto, plan de trabajo, expertos/as, duración, etc.)
	Financiación	— Propuesta de financiación	— Propuesta de financiación — Acuerdo de financiación
UNITED NATIONS DEPARTMENT OF DEVELOPMENT SUPPORT AND MANAGEMENT SERVICES	Identificación de necesidades	— Análisis de necesidades — Análisis de problemas	— Documento de identificación
	Diseño de actividades	— Conversión de necesidades en actividades — Diseño de los aspectos técnicos, temporales y de costes — Análisis de recursos	— Diseño de elementos: • actividades • tiempos • recursos • costes
	Idea	— Examen crítico de la propuesta	
OXFAM	Diagnóstico de la situación	— Diseño de objetivos, actividades y recursos	
	Planificación y diseño	— Planificación teniendo en cuenta a todos los intervinientes — Indicadores de medición	
	Identificación	— Idea — Descripción del problema	— Perfil — Diagnóstico — Prefactibilidad
INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE PLANIFICACIÓN ECONOMICA Y SOCIAL (ILPES)	Preparación	— Diagnóstico — Localización del problema — Selección de alternativas — Costes	— Estudio de factibilidad — Diseño de programa
	Programación	— Establecimiento de un programa de cooperación y solicitud de apoyo	— Documento estrategia
	Identificación	— Definición de objetivos, delimitación de personas beneficiarias, previsión financiera e instituciones participantes	— Ficha de identificación
AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN (AECI)	Formulación	— Sistematización de la información del proyecto	— Documento de formulación del proyecto

diagnóstico, o la formulación por sí mismas, aglutinando todas esas fases² en una mas amplia.

Incluso hay diferentes propuestas sobre como se nombra cada fase, que corresponden, en realidad, a cada una de las organizaciones internacionales que ha tratado de conceputar sobre el tema (Cuadro 4).

En nuestro caso, hemos resumido la etapa de preparación del proyecto, en tres grandes momentos:

- La identificación de necesidades y potencialidades o diagnóstico.
- La planificación de la intervención.
- La formulación del proyecto o programa.

1.2.1.1. ***La identificación de necesidades y potencialidades: el diagnóstico***

Identificar un proyecto es perfilar una idea de lo que se quiere hacer a partir del conocimiento de la situación en la que se quiere intervenir. Los elementos comprendidos en la identificación deben ser suficientes para poder tomar una decisión acerca de la conveniencia de pasar a la siguiente etapa, la planificación. Una buena identificación pasa por la realización de una investigación sociológica aplicada que se conoce como *diagnóstico*. Este busca caracterizar la población afectada por una determinada problemática, así como establecer el marco social, político, económico y cultural en que se inserta. Es lo que se conoce como «tomar la foto» de la realidad a intervenir.

En la actualidad, la expansión de la metodología del enfoque del marco lógico en el sector de la cooperación para la planificación de proyectos (el cual parte en las primeras etapas de su metodología de la premisa de que existe un diagnóstico ya construido) ha tenido como consecuencia la poca valoración de la realización de diagnósticos previos, y, sobre todo, de diagnósticos participativos que sean realizados con todo el rigor de la investigación social. Hay que señalar que por el contrario, el diagnóstico sigue siendo una herramienta necesaria y de vital importancia para poder identificar cuáles son, precisamente, los aspectos que requieren mayor atención.

² En este punto nos referimos al término *etapa*, como aquellos momentos principales de la vida del proyecto: La preparación del proyecto, la implementación y la evaluación. Nos referiremos a *fase*, como subdivisiones menores dentro de cada etapa señalada.

Cuadro 5. **El conocimiento del medio**

Una pista, una hipótesis de acción, una simple intuición provoca a veces un proceso que se orienta hacia una acción concreta. Pero es necesario adquirir un buen «conocimiento del medio» (...). Esta fase se llama también diagnóstico. Es arriesgado pretender omitir esta etapa de «conocimiento del medio». No se debe pasar a fases más operacionales, de montaje de un financiamiento y de ejecución de una acción, antes de haber confrontado metódicamente las hipótesis iniciales con las realidades concretas del medio (...). Debe evitar la recopilación de una infinidad de datos tan numerosos que no podrán ser tratados correctamente, y se revelarán inutilizables. El estudio del medio no es un trabajo «enciclopédico», debe ser utilizable para determinar los factores negativos y las potencialidades de una zona antes de sugerir acciones: debe ser definido, es decir realizado, según un objetivo preciso.

Fuente: BEADOUX, E. y otros (1992): *Guía metodológica de apoyo a proyectos y acciones para el desarrollo. De la identificación a la evaluación*. IEPALA, Madrid.

Cuadro 6. **La importancia de la identificación**

La identificación debería ser el paso previo a todo proyecto. Es la fase en la que se detectan unas necesidades y se ven las posibles acciones que se pueden emprender para subsanarlas. De entre todas las posibles, se optará por una concreta que será el proyecto que se lleve a cabo. En esta fase deberían intervenir los beneficiarios de la acción, manifestando sus necesidades y su opinión ante las propuestas de solución, también deberían intervenir los técnicos o expertos en proyectos de la organización y de la contraparte si la hubiere (en los proyectos de cooperación al desarrollo), para analizar su viabilidad.

Fuente: DE ASIS, A. y otros (2003): *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*. Fundación Luis Vives, Madrid, pp. 60-61.

1.2.1.2. **La planificación de la intervención**

Una vez que dispone de un documento de diagnóstico que nos refleja la realidad social de una población, el paso siguiente es la planificación de una posible intervención. El estudio y análisis de la realidad observada y reflejada en el diagnóstico permitirá establecer las prioridades de los grupos beneficiarios y de las potenciales entidades involucradas.

Para planificar un proyecto, en general, es necesario definir ciertos elementos, tales como los objetivos, los resulta-

dos de medio plazo, las actividades a realizar para conseguirlos, la población que se beneficiará de ellos, las entidades que participarán en el proyecto, entre otros. En el caso de la planificación de un proyecto desde la metodología de la cooperación internacional (El enfoque del marco lógico), será necesario dar respuesta a los requisitos que plantea dicha herramienta asumida por la mayoría de las agencias donantes. Algunos elementos se rescatan a continuación:

1. Es necesario que las *personas implicadas (stakeholders)* estén claramente identificadas y se defina el equipo de trabajo para toda la intervención. Conviene precisar cuidadosamente los grupos objeto dado que deberán asumir responsabilidades a lo largo del proyecto, pudiendo tomar decisiones sobre su desarrollo. En los períodos de identificación y planificación suelen converger, al menos, tres instancias básicas:
 - Las personas beneficiarias en general y sus representantes (hombres y mujeres),
 - las instituciones y agencias responsables de la organización ejecución del proyecto (contrapartes) y,
 - las organizaciones o agencias responsables de apoyar y financiar la realización del proyecto.
2. Especial atención debe prestarse a *las relaciones de género* en la identificación y la planificación. El Consejo de la Comunidades Europeas señalaba en la Resolución del Consejo de la Comisión Europea de Diciembre 20 de 1995 el compromiso de orientar su cooperación para el desarrollo de acuerdo con la integración del enfoque de género: «en la concepción, formulación y puesta en marcha de todas las políticas y acciones de desarrollo, así como en el seguimiento y evaluación». En este punto es relevante considerar las relaciones de género en cuanto a la división del trabajo, el acceso a los recursos y utilización de éstos, mecanismos de toma de decisiones, distribución de las rentas y beneficios, asignación del tiempo y estado jurídico de las mujeres, analizando el impacto de estos factores en el éxito del proyecto (OCDE-CAD, 1993). Es en esta etapa, al realizar el análisis de situación, cuando se deben tomar en consideración los factores de influencia en la identificación de las necesidades prácticas y estratégicas de género, así como evaluar y seleccionar las posibles soluciones desde esa misma perspectiva.

3. El Comité de Ayuda al Desarrollo (1993) enfatiza la importancia de la descripción minuciosa de *los objetivos* para asegurar un examen previo eficaz y una buena realización de las actividades. Los objetivos deben ser definidos de la manera más realista posible y con mucha sencillez para hacer más fácil su comprensión y aceptación.
4. Para concretar correctamente una planificación, el EML sugiere la formulación de *actividades* ligadas a los resultados (logros de corto plazo), además de la construcción de un buen *cronograma* que relacione dichas actividades con una secuencia temporal, para establecer los «tiempos» del proyecto y su consecución.

Cuadro 7. **Necesidades prácticas y necesidades estratégicas de género**

Caroline Moser se refiere a las *necesidades prácticas de género* como aquellas que las mujeres identifican en virtud de sus roles socialmente aceptados por la sociedad, no desafiando las divisiones del trabajo por género o la posición subordinada de las mujeres en la sociedad, siendo necesidades que responden a la necesidad percibida inmediata. Las *necesidades estratégicas* por el contrario, son aquellas que las mujeres identifican en virtud de su posición subordinada a los hombres en su sociedad. Estas varían de acuerdo a los contextos particulares y se relacionan con las divisiones del trabajo, del poder y del control por género.

Fuentes: MOSER, C. (1995): *Planificación de género y desarrollo. Teoría, Práctica y Capacitación*. Entre mujeres. Flora Tristán Ediciones, Lima.

MOSER, C. (1993): *Gender Planning and Development. Theory, Practice and Training*. Routledge, London.

5. En el marco de la planificación del proyecto también se incluye *el estudio de viabilidad*, considerando las posibilidades de que los resultados alcanzados se mantengan en el futuro. Dependiendo del tipo de proyecto que se trate, habrá que realizar un tipo u otro de análisis de viabilidad. En las actividades de tipo productivo, por ejemplo, será necesario realizar estudios económicos o de comercialización, en aquellas que consistan en infraestructuras serán muy importantes las consideraciones técnicas, en proyectos de micro crédito, el plan de recuperación de cartera, etc.

6. Una vez clarificado que acciones pueden ser llevadas a cabo, es necesario construir un *presupuesto* o plan de inversión económica para el proyecto. La inversión establecida, será la necesaria para dotar al proyecto de unos recursos humanos, logísticos y materiales requeridos para poner en marcha y desarrollar las actividades planificadas.
7. Por último, es interesante establecer desde el inicio un *plan de seguimiento y evaluación* para el proyecto, que pasa por definir los *indicadores* que propone la matriz de planificación del marco lógico (cuantitativos y cualitativos) para la medición de los cambios a nivel de resultados y objetivos propuestos. Es interesante definir responsabilidades con relación a la recogida de información a todos los niveles del proyecto (personas beneficiarias, personal operativo, responsable de los informes, etc.), así como los tiempos para la presentación de los mismos.

1.2.1.3. **La formulación a las entidades donantes: el diseño**

Una vez que han sido identificados los aspectos de la situación de partida que queremos modificar, los objetivos que deseamos alcanzar y los medios necesarios para obtenerlos, así como la viabilidad de todo ello, es el momento para diseñar el proyecto y detallar la formulación. Es el momento de vaciar la información recabada durante el proceso de identificación (diagnóstico) y el diseño global de la planificación, en un formato o formulario que establecen las agencias donantes como requisito previo a la aprobación de una intervención y la asignación de unos recursos.

Es importante señalar que mientras el proceso de planificación es uno (así sea flexible y ojalá haya sido participativo), no ocurre lo mismo con la formulación. De una misma planificación de proyecto (el eje central de la intervención) pueden salir tantas formulaciones como agencias a las que queramos presentar la iniciativa para lograr los recursos necesarios. Esta fase de formulación está muy ligada a los donantes y requiere de un buen conocimiento de sus líneas de financiación, sus mecanismos y sus formatos.

Por otro lado, la fase de formulación, está también vinculada a la negociación con las agencias donantes. Si bien el documento de formulación es un reflejo de nuestro proyecto vaciado en el esquema de una agencia donante (nacional o internacional) con un potencial presupuesto, también es

cierto que los donantes pueden decidir financiar la intervención parcialmente (lo que supondrá buscar co-financiaciones), o establecer modificaciones antes de la aprobación. Es por esto que algunas propuestas sobre el ciclo de vida consideran la financiación como una fase relevante que merece ser tomada en cuenta en el proceso de preparación de un proyecto, pues hasta que no se da el «aprobado» definitivo, la propuesta puede tener modificaciones³.

Un documento de formulación de proyecto debe reunir, al menos, tres características según la Agencia Española de Cooperación Internacional (1998):

- Servir de *guía para la acción*, de tal modo que se encuentren en el mismo las etapas de ejecución, los recursos disponibles, las temporalidades, etc.
- Ser elemento de *comunicación*, que exprese el compromiso entre todos los grupos e instituciones implicados en la puesta en marcha de la acción.
- Ser la *base para la toma de decisiones*, incluyendo la información necesaria que permita la toma de decisiones, bien respecto al inicio del proyecto como en las posibles redefiniciones del mismo.

Una vez que el proyecto es formulado y presentado a las potenciales instancias financiadoras, hay dos elementos claves que son eje principal de la valoración previa (evaluación *ex ante*):

1. *La pertinencia*: es decir, si el proyecto es útil y responde a las necesidades existentes. Se trata de una cuestión de utilidad, que la intervención esté suficientemente justificada. Su revisión conduce a decisiones sobre si se debe financiar el proyecto o no.
2. *La viabilidad*: se valora si el proyecto será capaz de procurar beneficios durante un largo período de tiempo, después de que lo esencial de la ayuda exterior suministrada por los donantes haya llegado a su fin.

Reflexionar sobre la pertinencia y la viabilidad es interrogarse sobre las posibilidades de realizar acciones necesarias que puedan mantenerse cuando la ayuda y los apoyos exteriores terminen.

³ Es tal la influencia de esta fase, que se habla de fase de financiación o *Fundraising*. En Latinoamérica se refieren a este proceso como «mercadeo». Existen a nivel internacional posgrados de formación sobre el tema.

Cuadro 8. Esquema general del formato de formulación de ayudas a proyectos con cargo al FOCAD

Datos iniciales

Información general del proyecto (título, país, entidad solicitante, socio local, duración, financiación, etc.)

1. Descripción resumida del proyecto

2. Localización detallada

3. Contexto, antecedentes y Justificación

3.1. Contexto

3.2. Antecedentes

3.3. Justificación

4. Lógica de intervención

4.1. Objetivo general

4.2. Objetivo específico de proyecto

4.2.1. Indicadores

4.2.2. Fuentes de verificación

4.2.3. Factores externos o hipótesis

4.3. Resultados esperados

4.3.1. Indicadores

4.3.2. Fuentes de verificación

4.3.3. Factores externos o hipótesis

4.4. Relación de actividades previstas

5. Participación de los beneficiarios y beneficiarias

5.1. Identificación de la población beneficiaria

5.2. Criterios de selección de la población beneficiaria directa

5.3. Fases del proyecto en que participarán los beneficiarios y cómo lo hacen.

6. Cronograma de actividades

7. Presupuesto y financiación del proyecto, desglose por cofinanciadores

8. Estudio de viabilidad y sostenibilidad

8.1. Factores técnicos

8.2. Factores económico-financieros

8.3. Factores institucionales

8.4. Factores sociopolíticos y fortalecimiento del tejido social

8.5. Sostenibilidad del proyecto tras la finalización del mismo, gestión de recursos y compromisos alcanzados

9. Grupos objetivo: líneas transversales en el proyecto: adecuación con prioridades sectoriales

9.1. Apoyo a colectivos en situación de especial vulnerabilidad o marginación

9.2. Factores medioambientales y de defensa de la biodiversidad

9.3. Enfoque de género. Análisis de género e indicadores de impacto

9.4. Potenciación de las organizaciones comunitarias

9.5. Adecuación con alguna de las prioridades sectoriales

10. Seguimiento y evaluación del proyecto

Fuente: GOBIERNO VASCO (2003): Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales. Viceconsejería de Asuntos Sociales. Dirección de Cooperación al Desarrollo, Vitoria-Gasteiz.

La metodología de la gestión de proyectos de la cooperación española (2000) apunta a la importancia de la realización de una valoración previa de lo formulado del proyecto —que refuerce la calidad de los documentos del proyecto— analizando los aspectos que se hayan considerado como esenciales y proponiendo modificaciones pertinentes para aumentar su coherencia y su viabilidad. Es la llamada evaluación de la evaluabilidad, valoración previa, valoración de proyectos o valoración de la suficiencia, que mediante un estudio técnico del documento de proyecto determina la idoneidad de su ejecución en función de una serie de criterios de calidad y unas puntuaciones.

1.2.2. La implementación

La implementación es la etapa de realización del proyecto. A nivel temporal, se refiere al «durante» de la intervención, y abarca desde que el proyecto es aprobado y se hace el primer traslado de fondos, hasta el último día de la ejecución de las actividades y el cierre del presupuesto. Podría considerarse la fase de mayor importancia dentro de todo el ciclo de gestión, dado que es la que tiene la vinculación directa con toda la población beneficiaria e involucrada directa e indirectamente.

Si pensáramos en un proyecto como en un partido de fútbol, hay etapas de todo el proceso que son importantes: la preparación, la definición de la estrategia, el entrenamiento de las personas que jugarán, etc., (evaluación *ex ante*), acciones necesarias para que el partido funcione. Pero no cabe la menor duda, que la etapa más visible de todas es el juego en el terreno, desde que inicia el partido, hasta que se acaba. Después podrá valorarse si se jugó bien o mal, y en que se puede mejorar (evaluación *ex post*), pero el «durante» del partido de fútbol requiere toda la atención del público, los jugadores, el personal de entrenamiento, juntas directivas, etc. Por lo tanto, nuestro proyecto en el terreno y su implementación, requerirá de elementos de gestión que serán los que perfilen el desarrollo del proyecto y su éxito o fracaso.

En esta etapa de implementación nos encontramos con dos grandes momentos: la ejecución y el seguimiento. Son dos acciones que van necesariamente unidas, como las dos caras de la misma moneda: no debiera existir la una sin la otra. Para poder hacer seguimiento de una intervención, tiene que darse esa intervención (que en nuestro caso es la eje-

cución del proyecto); pero no puede darse una ejecución de calidad, si no se le hace seguimiento de la misma para retroalimentar las acciones y orientarlas en caso de que fuera necesario.

Así, *la ejecución* del proyecto responde a la realización de las actividades que estaban previstas en la planificación, y a la ejecución del presupuesto, y el *seguimiento* busca realizar el acompañamiento a la acción que se está desarrollando. Observando el progreso del proyecto, anticipando posibles desviaciones de lo planeado y realizando los ajustes necesarios. Se trata de un proceso continuo y metódico de recogida de información y tratamiento de datos para la evaluación.

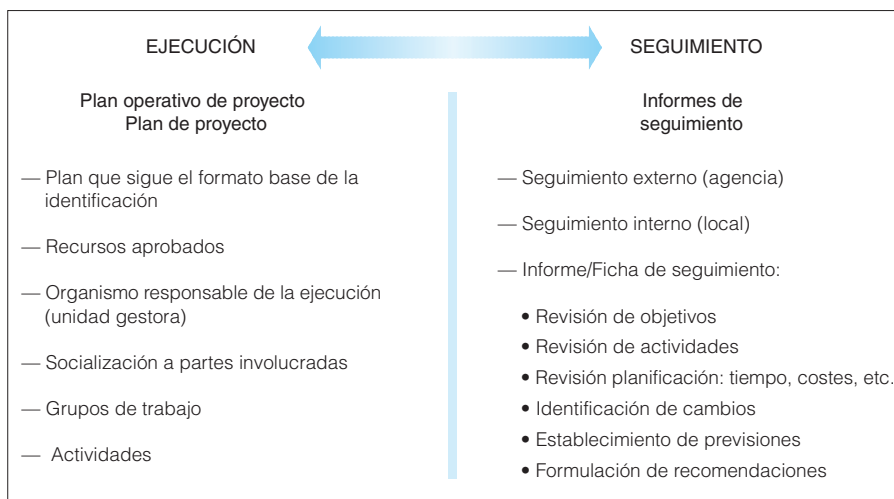
1.2.2.1. **La ejecución de la acciones**

La ejecución del proyecto presupone la existencia de un *plan operativo* (planificación), basado en la aprobación de financiación, identificación inicial y diagnóstico. Para la ejecución del mismo es necesario una serie de requisitos, tales como:

1. La existencia de un organismo responsable de la ejecución del proyecto que tome las decisiones fundamentales frente a contingencias, seguimiento de las tareas y asignación de recursos en el momento previsto. Este órgano podrá ser de la entidad contraparte, del consorcio o agrupación de varias de ellas, o de la combinación de personas de la contraparte y la organización donante en el terreno. En cualquier caso, será necesaria la existencia de una *unidad gestora/directora* de la intervención.
2. La constitución de comisiones o *grupos de trabajo* para atender las tareas del proyecto. En este sentido, es importante la participación de la población beneficiaria en dichas tareas, tomando en consideración sus motivaciones, capacidades, experiencias y disponibilidades. Especial atención deberá prestarse a la participación de las mujeres en el proyecto y en la asignación de tareas, de tal modo que tiendan a disminuir las desigualdades de género o, por lo menos, a no acrecentarlas.
3. *Conocimiento y aprobación* por parte de las personas involucradas y beneficiarias de las actividades y acciones a realizar y la capacidad técnica y financiera de llevar a cabo lo planificado.

4. Establecimiento de unas *buenas vías de comunicación*, tanto entre las fuentes de financiación del proyecto y el organismo que ejecuta el mismo, como entre las diversas comisiones o grupos de trabajo que se han creado y la población beneficiaria. Es interesante la puesta en práctica de procedimientos que permitan la obtención de información necesaria en cada momento.

Gráfico 5. **El proceso de ejecución y seguimiento del proyecto (implementación)**



Fuente: Elaboración propia.

5. *Control de los recursos.* Es importante que la unidad ejecutora del proyecto, así como otras instituciones u organismos de apoyo, analicen detalladamente la previsión y programación de recursos necesarios en la implementación. La falta de un recurso humano, físico o económico en un determinado momento puede afectar la planificación de forma parcial o total. Por otro lado, la ejecución del presupuesto del proyecto, exige una desagregación detallada y adecuada de cada actividad y tarea para su mejor tratamiento, dado que en esta etapa es frecuente que se presenten situaciones que obligan a introducir cambios en la programación financiera, al tener que transferir fondos de una actividad a otra, ampliar unas partidas y reducir otras, ampliar o reducir el presupuesto por donaciones, etc.

1.2.2.2. ***El seguimiento a la intervención***

El *monitoreo o seguimiento* es un proceso esencialmente interno a la ejecución del programa que permite descubrir las anomalías que surgen durante la ejecución y tomar medidas para paliarlas. Es una revisión permanente de lo que está ocurriendo en el desarrollo del proyecto, en comparación a lo que se había previsto.

El manual de metodología de la evaluación de la cooperación española define el seguimiento como aquella fase del ciclo «que se lleva a cabo de manera continuada durante la ejecución para controlar que la utilización de los recursos y la formalización de actividades están de acuerdo con el cronograma previsto» (MAE-SECIPI, 1998: 36). Esto requiere que no se pierda de vista el esquema dibujado en la identificación y diseño del proyecto, aunque de manera flexible, de tal modo que se pueda reorientar aquellos aspectos que aconseje la interpretación de la evolución del proyecto.

El seguimiento debe ser una acción que acompaña siempre la ejecución de los proyectos, dado que su finalidad principal es mantener informadas a todas las personas implicadas sobre el estado en que se encuentra la ejecución y en qué grado se están realizando las actividades y alcanzado los resultados previstos. Para ello, los procedimientos utilizados en el seguimiento deberán atender a un estudio comparado entre lo que estaba previsto y lo que se está realizando. Se compara la realización de las actividades según lo planificado, y los resultados en relación con los indicadores que se establecieron para posibilitar dicha medición.

Dos son las ideas que podemos recoger como esenciales sobre el seguimiento. En primer lugar, que es un medio de control que permite comprobar que la actuación se corresponde con lo planificado, tanto en contenido como en plazos temporales. Y en segundo lugar, es un medio para la administración del proyecto, ya que permite la recolección de información, que tratada correctamente puede redundar en medidas prácticas de corrección y adaptación a los cambios que las acciones provocan.

Lo ideal sería establecer un sistema de monitoreo y evaluación desde el inicio del proyecto, consensuado y retroalimentado por toda la unidad gestora, y que permitiera tener la información suficiente para la realización de los informes de seguimiento. Los instrumentos y herramientas para la recogida de información, pueden ser muchos y varían según las circunstancias del proyecto, la orientación del equipo o las posibilidades económicas, pero las más habituales son:

- La observación directa de las actividades realizadas.
- Las entrevistas semi-estructuradas a informantes clave.
- Documentos como actas de entrega, listas de asistencia, etc.
- Documentos contables y de gestión.

La idea es promover el uso de fichas de seguimiento elaboradas por cada área de responsabilidad del proyecto según su actividad y complementarla con la información que proveen las personas participantes, los grupos beneficiarios, etc. Estas fichas, su análisis y complementación con la investigación permanente, servirán como fuentes para la realización de los informes internos (para la organización) y externos (a donantes).

Cuadro 9. **El seguimiento debe ser un proceso sencillo**

El seguimiento no debe suponer un sistema sofisticado de medición, sino que responda a los indicadores del progreso. En general, el seguimiento debe caracterizarse por ser liviano, orientado y concertado, combinando elementos cuantitativos y cualitativos. Esto tiene algunas implicaciones que se pueden concretar en los siguientes puntos:

- No debe exigir demasiado tiempo ni dinero, sino una práctica fácil y sencilla que no requiera grandes inversiones de capital económico y humano.
- Además, como se ha señalado con anterioridad, será necesario establecer indicadores que permitan el análisis de los hechos sobre los que se efectúa el seguimiento.
- Debe ser concertado, es decir, que tenga en cuenta la participación de todas las personas involucradas.
- Tiene que combinar, en la recolección de datos e información, la metodología cualitativa y cuantitativa de manera equilibrada, de tal modo que no se acumulen cifras sin análisis valorativos complementarios.

Fuente: BEADOUX, E. y otros (1992): *Guía metodológica de apoyo a proyectos y acciones para el desarrollo. De la identificación a la evaluación.* IEPALA, Madrid.

Una manera de sistematizar la información recabada durante el seguimiento es la realización de los *informes de seguimiento*. Estos informes tienen la función de configurar un balance crítico de los avances del proyecto con respecto a

la realización de sus objetivos y de las posibilidades de obtener una eficacia duradera para los grupos destinatarios (CCE, 1993). Estos informes recogen de manera exhaustiva los avances logrados en el proyecto en cada periodo, bien parcialmente (referido a un trimestre, por ejemplo) o al final, incluyendo todas las actividades realizadas y resultados del proyecto desde el inicio hasta el fin. La periodicidad de estos informes estará condicionada a la naturaleza del proyecto, así como a las exigencias de las agencias donantes y de las organizaciones que ejecutan el proyecto.

El seguimiento en general, y estos informes en particular, permiten el cuestionamiento sobre las necesidades de hacer variaciones o cambios y su establecimiento, bien sea en las actividades, en el presupuesto a nivel no sustancial o incluso, en el diseño del proyecto. En el caso de que los cambios sean sustanciales, tanto en el presupuesto como en las actividades u objetivos, será necesario reportarlo a las entidades donantes para su aprobación.

Tres tipos de acciones pueden darse a partir de dichos informes:

- *Acciones correctivas (cambios no sustanciales)*: estas acciones suponen pequeñas correcciones del proyecto, considerando que la planificación original del proyecto sigue siendo válida. Normalmente supone una reorientación de recursos o de tiempo.
- *La reformulación o replanificación (cambios sustanciales)*: supone cambiar las expectativas de la gente sobre los resultados del proyecto. Así, se reformulará el proyecto, cuando deban modificarse los objetivos, se hayan detectado grandes variaciones en el presupuesto, reducción de suministros, etc.
- *La cancelación (devolución de fondos)*: la cancelación del proyecto es una decisión drástica que afecta a todo el proyecto. Esta no debería ocurrir sin haber considerado las fases anteriores.

La ejecución y el seguimiento son los dos momentos claves en la implementación del proyecto y de su gestión, pero requieren que se haya realizado un buen trabajo anterior en el examen previo. En la medida en que se definan con claridad y realismo los objetivos que se quieren alcanzar, las actividades a realizar y los medios que se disponen para su puesta en marcha, el seguimiento será sobre todo una ayuda al desarrollo del mismo según las previsiones establecidas.

Cuadro 10. **Informes de seguimiento de proyectos según la AECI**

- 1. Datos de presentación del proyecto (título, país, fechas, etc.)**
- 2. Descripción del proyecto y del mecanismo de ejecución**
 - a. Descripción resumida del proyecto original
 - b. Descripción resumida del proyecto y sus mecanismos de ejecución con la explicación de las modificaciones
- 3. Objetivos propuestos y grado de cumplimiento**
 - a. Objetivo general y específico
 - b. Indicadores previstos y logro de los indicadores
- 4. Resultados previstos y grado de cumplimiento**
 - a. Resultados esperados
 - b. Indicadores previstos y logro de indicadores
- 5. Actividades realizadas y grado de ejecución**
- 6. Programación y ejecución presupuestaria**
- 7. Valoración de la ejecución del proyecto, desviaciones y recomendaciones**
- 8. Entrega final del proyecto**
 - a. Finalización y transferencia del proyecto
 - b. Receptividad de la contraparte y de los beneficiarios
 - c. Perspectivas de viabilidad del proyecto y procedimientos de gestión posterior
- 9. Fecha y autor del informe**
- 10. Anexos**

Fuente: Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).

1.2.3. La evaluación 'ex post'

Genéricamente se ha concebido la evaluación como el análisis sobre la cantidad o el valor de algo realizado. Es una valoración que necesita de una información recabada de forma rigurosa, tal y como establecen las técnicas de investigación social aplicada, y que se realiza desde ciertos criterios que permitirán afirmar si la intervención puede ser calificada como positiva o no, si los logros han tenido el impacto deseado y son sostenibles en el tiempo.

Por ello, en el ámbito de la cooperación al desarrollo, una evaluación posterior puede entenderse como un proceso encaminado a determinar la pertinencia, eficacia e impacto de

todas las actividades a la luz de sus objetivos. La definición más utilizada para la evaluación dentro del marco de la cooperación al desarrollo, es la establecida por el CAD de la OCDE en su manual de la ayuda al desarrollo (Cuadro 11).

Cuadro 11. Concepto de evaluación 'ex post'

La evaluación es una función que consiste en hacer una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, sobre un proyecto en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad. Una evaluación debe proporcionar unas intervenciones creíbles y útiles, que permitan integrar las enseñanzas sacadas en los mecanismos de elaboración de las decisiones, tanto de los países de acogida como de los donantes.

Fuente: COMITÉ DE AYUDA AL DESARROLLO —OCDE— (1995): *Manual de la ayuda al desarrollo. Principios del CAD para una ayuda eficaz*. Mundi Prensa, Madrid, pág. 178.

Esta definición de evaluación *ex post* se centra principalmente en el análisis de los resultados de la intervención, sus efectos sobre la población y la sostenibilidad de los mismos en el tiempo. Para valorar los resultados y sus efectos se utiliza de manera generalizada los indicadores de resultado, proceso o impacto que veremos en la segunda parte de este manual.

Tal y como hemos visto en la definición del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE a mediados de los noventa, se establecieron algunos criterios clave para valorar las intervenciones de la cooperación al desarrollo, desde una mirada posterior a la intervención. Poco tiempo después, muchas agencias bilaterales y multilaterales se han hecho eco de esta propuesta y los han establecido como criterios vinculados a la evaluación con el enfoque del marco lógico (establecidos en el manual de la NORAD en 1997), y asumidos en la actualidad por la Unión Europea (EuropeAid) a nivel de proyectos de cooperación, la Oficina de Ayuda Humanitaria de la CE (ECHO) y la AECl, entre otras, desde el año 1998.

Actualmente, son muchas las agencias internacionales que han asumido el reto de realizar evaluaciones *ex post*, y en la mayoría de los casos, desde los criterios propuestos

por la OCDE en el año 1995. Casi diez años después, existen publicadas en la red más de 100.000 evaluaciones *ex post* bajo dicho esquema.

Cuadro 12. **Estudio sobre experiencias internacionales de evaluación según los criterios de la OCDE**

En un estudio reciente promovido por la Oficina de Planificación y Evaluación (OPE) de la Agencia Española de Cooperación Internacional y realizado por HEGOA sobre experiencias internacionales de evaluación en el sector del desarrollo rural integrado y el fomento de las actividades agropecuarias, se analizaron evaluaciones publicadas en Internet por agencias bilaterales, multilaterales y de carácter horizontal (ONGD, universidades, centros de investigación). Las agencias analizadas, fueron AUSAID, DANIDA, BMZ, USAID, DFID, SIDA, EuropeAid, BM, Banco Asiático, FIDA y FAO, para un total de 57 evaluaciones analizadas, que fueron realizadas entre 1998 y 2002, correspondientes a 85 programas ejecutados en la última década.

El proyecto de investigación evaluativo partió de un análisis inicial de 30.000 evaluaciones en el área de desarrollo rural, publicadas por un centenar de agencias internacionales con página en Internet acotadas bajo criterios de temporalidad, significatividad, tipo de evaluación y fecha de realización. El ejercicio de análisis se realizó bajo el mismo esquema para todas las evaluaciones, organizadas y clasificadas mediante una ficha. Las fichas de valoración de las evaluaciones seguían el siguiente esquema:

1. Características del proyecto/programa.
2. Características de la evaluación (metodología).
3. Alcance general del proyecto (logros globales).
4. Criterios de evaluación de la OCDE: eficacia, eficiencia, pertinencia, sostenibilidad e impacto.
5. Aprendizajes y recomendaciones.

Fuente: GONZÁLEZ, Lara (2003): *Estudio sobre Experiencias Internacionales de Evaluación. Sector Desarrollo Rural Integrado y Proyectos de Fomento de las Actividades Agropecuarias*. OPE-Cooperación Española y equipo de asesoría de HEGOA. Universidad del País Vasco, Bilbao.

Veamos en que consisten los criterios para la evaluación *ex post*, que con frecuencia confundimos en el lenguaje coloquial, pero que en ámbito de la gestión (*management*) tie-

ne sus diferencias etimológicas y técnicas (estos criterios se se amplían en la segunda parte):

—*Eficacia (Effectiveness)*:

Se entiende que un proyecto es eficaz cuando produce el efecto esperado. Es decir, si tras la implantación del programa o proyecto, los objetivos establecidos han sido alcanzados. Es una medida del nivel de alcance tanto de los objetivos como de los resultados de una actividad que se dirigió a una población beneficiaria, en un periodo temporal determinado.

—*Eficiencia (Efficiency)*:

La eficiencia es el análisis que pone en comparación los resultados obtenidos con los medios utilizados. Este análisis que debe tener en cuenta todos los medios que tomaron parte en el desarrollo del proyecto, constituye un análisis de costes en el cual se valoran los insumos (*inputs*) del mismo y su optimización. El análisis que relaciona los medios y los objetivos comprueba si el programa ha sido eficiente.

—*Pertinencia (Relevance)*:

La valoración de la pertinencia del proyecto se pregunta si se han cubierto las necesidades de la gente después de finalizado. Es decir, si el proyecto realmente respondió a las necesidades señaladas por hombres y mujeres y sus grupos, y si éstas eran reales y respondían a su contexto.

—*Sostenibilidad (Viability- Sustainability)*

Un proyecto es sostenible si los efectos del mismo, son capaces de mantenerse por si mismos en el tiempo. Puede estimarse la viabilidad al inicio del proyecto y comprobar su grado de autonomía al final del mismo o tiempo después a su ejecución. La sostenibilidad es un criterio de vital importancia en la evaluación *ex post*, dado que el objetivo de la intervención debe ser siempre trasladar capacidades a la población beneficiaria y sus organizaciones.

—*Impacto (Impact)*:

Este criterio apunta a la valoración de todos los efectos surgidos en el entorno del proyecto en cualquiera de los ámbitos de la vida social, así sean positivos o negativos, esperados o no. Se trata de una medición más amplia que la eficacia, dado que trata de observar además de los resultados o efectos conseguidos positivos y esperados, los no esperados y los negativos.

En conclusión, en este apartado hemos visto cómo la acción evaluadora es una constante dentro del ciclo de vida de un proyecto o programa de desarrollo. La evaluación es una acción necesaria tanto en la preparación del proyecto cuando analizamos las necesidades y potencialidades de la población, como al valorar el mismo diseño de la intervención (y establecer si parece pertinente y viable). Es una acción imprescindible a lo largo del proceso de ejecución para controlar los avances y establecer los cambios necesarios. Y por último la evaluación *ex post*, nos permite hacer una valoración global del proyecto, una vez que éste ha finalizado, desde el análisis de resultados, procesos e impacto. Los criterios más consensuados a nivel internacional son los propuestos por la OCDE: la eficacia, la eficiencia, la pertinencia, sostenibilidad e impacto. Todo ello si anteriormente se han ido estableciendo adecuadamente los indicadores de medición necesarios.

1.3. LA EVALUACIÓN 'EX POST' EN LOS PROYECTOS DE DESARROLLO

1.3.1. Las diferentes tipologías de evaluación

Tal y como hemos visto anteriormente, el concepto de evaluación es transversal a toda la intervención, de tal modo que una tipología de la evaluación puede clasificarse desde la temporalidad a la que se refiere (*ex ante*, intermedia y *ex post*). Pero existen otras posibles según otros criterios.

En primer lugar, si tenemos en cuenta el criterio del agente que la realiza, podemos encontrar cuatro modalidades que ampliaremos en los próximos capítulos de este manual.

- La *evaluación interna*, si la responsabilidad de la evaluación recae sobre la entidad ejecutora;
- la *evaluación externa* si la pone en marcha una entidad externa a la intervención, o el mismo donante;
- mixta* si se combinan las dos anteriores;
- y *participativa* si es un equipo multidisciplinar e integrador de los distintos grupos involucrados el que se hace responsable de su ejecución.

En segundo lugar, encontramos la clasificación propuesta por M. Q. Patton (1990) que diferencia:

- la *evaluación formativa*, como aquella que se aplica al proyecto estudiado y su contexto específico tratando de mejorar al interior de la intervención;
- de la *evaluación sumativa*, como aquella que produce un juicio global sobre la efectividad de un programa o política y la posibilidad de ser trasladado a otra realidad o hacerse generalizable.

En el caso de la cooperación internacional, el seguimiento del proyecto tiene más elementos de la evaluación formativa propuesta por Patton, y la evaluación *ex post* tiene un componente mayormente sumativo.

En último lugar, podemos encontrar también clasificaciones de la evaluación *ex post* según su objeto.

- La *evaluación de resultados* (o de producto) pone el énfasis en los resultados y efectos que el proyecto ha logrado según lo previsto y el impacto que se ha generado el entorno de la población.
- La *evaluación de procesos o experiencias*, también conocida como *sistematización*, la cual se centra en la forma en cómo se ha desarrollado el proyecto, las relaciones entre personas e instituciones involucradas, la toma de decisiones, los instrumentos, procedimientos, y las experiencias vividas en torno a toda la intervención.

En el caso de realizar una evaluación *ex post* tendremos que establecer si su carácter será mayormente externo, sumativo y de resultados (evaluaciones propuestas por los donantes en su mayoría), si serán de carácter interno en la contraparte, formativa y más centrada en los procesos (dinámicas existentes en organizaciones locales), o si se establecen evaluaciones integradas que permitan la participación de todos los agentes del proyecto mediante la conformación de equipos de evaluación que puedan analizar tanto los resultados del proyecto y su impacto, como recoger las experiencias vividas durante su desarrollo. Esta decisión, es claramente institucional y compete a la entidad que ejecuta el proyecto y su contraparte, en recomendable consenso con las agencias donantes.

1.3.2. Las funciones de la evaluación 'ex post'

Algunas veces nos preguntamos, ¿y para que sirve la evaluación *ex post*? ¿Qué diferencia hay con el seguimiento? ¿No es lo mismo que el informe final que se entrega a las

agencias donantes? ¿Cuál es la finalidad de realizar evaluaciones posteriores si el proyecto ya ha finalizado?

Veamos ahora algunas respuestas a estas preguntas:

Si ponemos la atención en dos de las acciones evaluativas anteriormente mencionadas: el Seguimiento (S) y la Evaluación *ex post* (E), podemos observar que a pesar de ser dos acciones complementarias del ciclo de vida del proyecto, poseen funciones diferenciadas. Son múltiples los organismos y entidades que señalan su necesaria relación, hasta el punto de haberse generalizado el término S+E.

Pero también hay que resaltar la distinción obligatoria que cabe establecer entre ellos. En ese sentido, la misma Agencia Alemana de Cooperación Técnica —GTZ— en un documento propio sobre el seguimiento en la cooperación técnica (Klinger, Steigerwarld; 1998), subraya la superación del binomio S + E como una sola función, y su sustitución por seguimiento con el fin de evitar malentendidos. Mientras el seguimiento es una valoración continua, tanto del funcionamiento de las actividades del proyecto en el contexto de los calendarios de su ejecución, como de la utilización de los insumos del proyecto por parte de las poblaciones fijadas como objetivo en el contexto del diseño (Casley y Kumar; 1990); la evaluación *ex post* es una valoración a posteriori sobre la pertinencia, eficacia, eficiencia y efectos del proyecto en el contexto de sus objetivos declarados. Para ello se requiere información procedente de fuera del proyecto, en tiempo, zona y población.

Esto no supone que, pese a sus funciones distintas, no haya características comunes que realzan la relación existente entre ellas. En ese sentido, el seguimiento sin evaluación (es decir, la evaluación de progreso sin la de resultados) puede darse, pero sólo permite juzgar la ejecución de la intervención sin poder concluir nada sobre la bondad de la misma y su efecto en la población beneficiaria. Por otro lado, la evaluación *ex post* sin el seguimiento resulta casi inviable. La evaluación posterior requiere de una buena información disponible en los informes de seguimiento. Por lo tanto, deberá utilizarse la información recopilada durante el seguimiento para la evaluación, porque si no, adolecerá de una ausencia importante al no haber quedado registrados los avances del proyecto, los cambios necesarios realizados en la planificación inicial, y las reacciones continuas de la población frente a la intervención.

Cuadro 13. **Principales diferencias entre el seguimiento y la evaluación 'ex post'**

	SEGUIMIENTO	EVALUACIÓN EX POST
Objetivo	Recolección de información para la ejecución y toma de decisiones respecto al proyecto.	Recolección de información para el aprendizaje de lo realizado, lo impactado (efectos) y la toma de decisiones futuras.
Periodo de referencia	Proyecto en ejecución.	Proyecto finalizado.
Necesidades de análisis	Cumplimiento de planes y calendarios. Revisión de funciones, actividades y productos. Percepciones de la población beneficiada sobre la ejecución. Situación financiera. Relación gastos/presupuesto.	Revisión de resultados. Cumplimiento de objetivos (eficacia). Percepciones de la población sobre el proyecto y sus logros (efectos). Eficiencia (recursos-resultados). Pertinencia (necesidades). Sostenibilidad (autonomía de la población beneficiaria). Impactos (efectos no esperados).
Usuarios primarios	Entidad ejecutora. Agencia donante. Población beneficiaria.	Entidad ejecutora. Entidad donante. Otras entidades y agentes. Población beneficiada. Población no beneficiada-entorno.

Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, la evaluación *ex post* también tiene algunas diferencias con el informe final del proyecto o programa. El informe final es el informe agregado de todos los informes parciales en cuanto al logro de los indicadores establecidos para los resultados del proyecto y su objetivo. Normalmente se realiza al finalizar la intervención y permite una primera aproximación a la valoración del éxito o fracaso del proyecto.

Ahora bien, mientras que todos los proyectos realizados requieren de manera imprescindible de un seguimiento permanente y la realización de un informe final de proyecto para valorar el progreso del mismo, los resultados alcanzados y el logro del objetivo; no ocurre lo mismo con la evaluación *ex post*. Una evaluación posterior o de impacto, no puede ser realizada al final de todos los proyectos, sobre todo cuando el alcance de estos es pequeño (a nivel de cobertura o de sectores) y requiere de la ejecución de otros proyectos posteriores o paralelos para poder evaluarse el impacto (objetivo superior y otros efectos) de un programa más amplio.

Cuadro 14. **El informe final o informe de término de proyecto**

El último informe de seguimiento recibe el nombre *informe de término del proyecto*, en el cual se registran los datos físicos (actividades y tareas) y financieros de los proyectos, los desfases respecto al cronograma de la ejecución, los objetivos originalmente establecidos y los resultados alcanzados. Este informe es necesario para realizar la evaluación *ex post* y de impacto. El informe de término del proyecto tiene especial importancia porque resume la información recolectada durante la etapa de monitoreo (...).

Los elementos a destacar en un informe de término de proyecto son:

- Comparación de los gastos y flujos financieros.
- Observaciones sobre el cumplimiento temporal.
- Verificación de la ejecución técnica.
- Especificar los datos a coleccionar anualmente.

Las funciones del informe de término de proyecto son:

- El informe de término de proyecto reestima los gastos financieros y el cumplimiento al momento de la terminación del proyecto.
- Mediante el informe de término de proyecto se puede observar el funcionamiento de la operación del proyecto. Además en este informe se deben incluir recomendaciones y la opinión del ejecutor del proyecto.
- El informe de término del proyecto especifica los datos a recoger en los años siguientes a la culminación de la operación del mismo.

Fuente: MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS (2002): *Manual para la evaluación ex post de proyectos de Riego pequeños y medianos*. Dirección de Programación Multianual del Sector Público. Ministerio de Economía y Finanzas, Perú, pp. 20-21.

Parece más pertinente la realización de una evaluación *ex post* a un nivel de programas de largo plazo o cuando la institución ejecutora y otras instancias consideran relevante hacer un corte transversal y analizar varias intervenciones dirigidas hacia un mismo objetivo programático o de largo plazo. Una evaluación *ex post* puede ser planteada por una entidad tras cinco años de presencia en una región para valorar los cambios acaecidos en la población y establecer nuevas líneas estratégicas para su entidad. Decidir si promocionar nuevos proyectos en la misma línea mantenida hasta la fecha, o buscar ampliar la cobertura a otras zonas del país tratando de llevar a escala los logros de anteriores intervenciones (*scaling up*).

Las funciones otorgadas a la evaluación son válidas si se aclararon previamente a su puesta en marcha y si el estudio de investigación evaluativa responde a los intereses de quien la solicitó o de las partes implicadas en el proyecto.

A continuación abordamos las principales funciones a las que debe responder la evaluación, entendida como la emisión de juicios valorativos sobre el impacto que el proyecto ha logrado en una población beneficiaria, durante una temporalidad concreta.

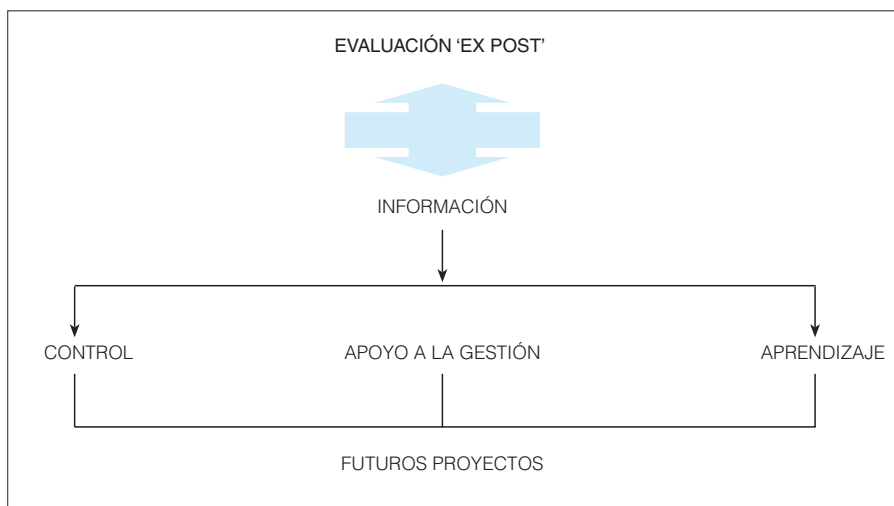
La evaluación *ex post* puede tener tres funciones principales:

1. *Apoyo a la gestión institucional*

Una función importante de la evaluación es recoger todas las informaciones que se han ido recopilando en forma de informes internos y externos (a donantes) de seguimiento. Si el seguimiento ha introducido elementos ligados a la valoración del proceso (como se tomaron las decisiones, funcionamiento de equipo, relaciones de poder, relaciones de género) al interior de la organización, es probable que haya supuesto un refuerzo a lo largo de toda la intervención. Durante la investigación evaluativa posterior probablemente aparecerán documentos (actas), escritos (recomendaciones, memorandums) ligados a la gestión institucional necesaria para llevar a cabo el proyecto. Si durante el desarrollo de la acción se dieron cambios relevantes en la organización, tendrá que aceptarse la necesidad de implementar esos cambios y garantizar los apoyos y financiamientos necesarios en el futuro. Además, la evaluación permite medir la eficiencia en el desarrollo del proyecto, el funcionamiento

del equipo, así como mirar los costes y la eficiencia del uso de los recursos (humanos, técnicos, materiales y logísticos) y descubrir si es necesario mejorar el modo en que se estaban haciendo las cosas. La evaluación *ex post* establecerá recomendaciones de carácter general ligado a la gestión institucional local y sus equipos de trabajo.

Gráfico 6. **Las finalidades de la evaluación 'ex post'**



Fuente: Elaboración propia.

2. *Control de recursos y de funcionamiento*

La evaluación tiene una importante función de control financiero y contable, así como de la realización de las acciones. Esta función normalmente responde a las demandas de las agencias donantes que necesitan la justificación de lo invertido en el proyecto, o simplemente como respuesta a los requerimientos de los gobiernos donantes. Esta función es necesaria, aunque frecuentemente es mal percibida por los actores del terreno que temen las sanciones que puede acarrear. A través de la evaluación de eficiencia económica y financiera, se puede conocer el grado de rentabilidad de los capitales, bienes y servicios puestos a disposición del proyecto. Se suelen aplicar técnicas de coste eficiencia y coste utilidad, etc., que establecen pistas de cómo mejorar la eficiencia en el futuro. Este tipo de análisis incorpora aspectos estricto-

tamente económico-financieros, pero también aspectos sociales. Tal y como señala el CAD en sus recomendaciones, la evaluación proporciona una base para la justificación de las acciones emprendidas, considerándola bajo el ángulo de los resultados para el desarrollo y del impacto de la ayuda al desarrollo. Añaden además, que esta función debe concebirse de manera distinta a la obligación de justificar la utilización de los fondos públicos, en un sentido únicamente, contable y jurídico, siendo estas cuestiones competencia de las auditorías (CAD, 1995). El control a lo realizado desde un punto de vista económico como de actividades es necesario, dado que los proyectos de cooperación y emergencia se nutren de fondos públicos que deben ser fiscalizados para asegurar cierta transparencia.

3. *Aprendizaje para el futuro cercano*

Otra de las finalidades de la evaluación *ex post*, y a nuestro parecer la más interesante, es entenderla como una herramienta de aprendizaje que permite mejorar las políticas, programas y proyectos futuros, a través de la consideración de las enseñanzas sacadas del pasado. De hecho, la realidad empírica es la que pone de manifiesto que haber realizado evaluaciones en los últimos tiempos, bien de proyectos de desarrollo específicos, como de políticas de intervención más generales, ha contribuido a descubrir cuales era los errores cometidos y los caminos equivocados por los que se orientaba la cooperación, permitiendo aprender de los mismos y tomar decisiones que orientasen el futuro en determinadas direcciones. Por tanto, es mediante acciones y juicios evaluativos, incluso mediante la investigación evaluativa, en general, que se ha podido llamar la atención de las personas que toman las decisiones sobre las limitaciones que tiene en ocasiones los esfuerzos de la ayuda, debido a imperfecciones, a elementos de rigidez de las políticas seguidas por los donantes y por los países beneficiarios; o la insuficiencia de la coordinación, falta de participación, etc.

Tal y como señala la agencia noruega de desarrollo (NORAD; 1997), la finalidad más importante de la evaluación, es proporcionar conocimientos y experiencias que puedan mejorar la calidad de la ayuda al desarrollo. Es decir, invertir en comunicación orientada a la mejora mediante el aprendizaje.

Cuadro 15. Utilidades de la evaluación

La evaluación se refiere tanto al futuro como al pasado: es una vía para valorar los resultados de las acciones pasadas, en aras a incorporar dicho aprendizaje en la planificación futura. Manteniendo una mirada crítica de lo ocurrido, la evaluación puede:

- Determinar hasta que punto se han encontrado los objetivos y las metas.
- Valorar la relevancia, la efectividad, la eficiencia, el impacto y la viabilidad de lo que se ha logrado.
- Reconsiderar, a la luz de la experiencia, la validez de los supuestos del plan original.
- Indicar que puntos de vistas internos pueden ser ofrecidos para mejorar una práctica y una política de desarrollo más amplia.

Fuente: EADE, D. and WILIAMS, S. (1995): *The oxfam handbook of development and relief*. Volume I. An Oxfam Publication, London, pág. 415.

Es importante resaltar que la evaluación puede y debe contribuir a la mejora de las acciones de desarrollo, como proveedora de información para el control, ayuda a la gestión y, sobre todo, en la influencia que ejerza en la toma de decisiones futuras. La evaluación, por ello, debe ser debidamente organizada y expresada en un informe que deberá ser de dominio público.

En conclusión, la evaluación puede mejorar la gestión de los programas y proyectos de desarrollo, ayudar a la gente a aprender de las experiencias pasadas, incrementar la responsabilidad de los donantes en sus demandas de que los recursos sean utilizadas con efectividad, eficiencia y de acuerdo con los objetivos establecidos, y por último, proveer de información para una buena comunicación entre organizaciones locales, beneficiarios y donantes.

1.4. DIFICULTADES CON QUE SE ENCUENTRA LA EVALUACIÓN ACTUALMENTE

Lo cierto es que la puesta en marcha de las evaluaciones no es siempre una tarea sencilla. En numerosas ocasiones nos ocurre que la percepción de las dificultades que entraña

la puesta en práctica de las mismas, y en ciertos casos la acumulación de experiencias pasadas en la que los informes de evaluación ponían de manifiesto los aspectos menos positivos de la cooperación, la ha enmascarado como la cara negativa de la gestión, relegándola a una situación secundaria dentro de los procesos de intervención en el desarrollo. Hoy, tras casi una década en que las agencias promovieran su realización, comienza a asumirse su importancia, aunque todavía no se pueda afirmar que sea una práctica común y normalizada. Aún encontramos que se confunde la evaluación y la investigación evaluativa con la realización de informes de seguimiento a los donantes.

El propósito de abordar aquí las dificultades con que las evaluaciones se encuentran, tiene por objetivo ponerlas en conocimiento de aquellas personas que toman parte en las mismas, para que sean conscientes y capaces de establecer los mecanismos necesarios para superarlas.

Cuadro 16. Dificultades que enfrenta la evaluación ‘ex post’

Algunas dificultades propias de la evaluación *ex post*:

ECONÓMICAS	<ul style="list-style-type: none"> — Falta de financiación y no inclusión en el presupuesto — No entendimiento de la evaluación <i>ex post</i> como parte de la gestión del proyecto — Confusión con auditorías
METODOLÓGICAS	<ul style="list-style-type: none"> — No confiabilidad y validez de los métodos elegidos — Falta de coherencia entre la metodología de planeación y ejecución con la de la evaluación — Dificultad de medición cualitativa
TIPOS	<ul style="list-style-type: none"> — Dificultad de entendimiento por evaluadores externos — Dificultades de fiabilidad si es interna — Dificultad de consenso y a veces falta de tiempo en el caso de una evaluación participativa

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, merece la pena diferenciar entre lo que podemos denominar dificultades con las que la evaluación se encuentra en su aplicación, de aquellas otras limitaciones que se derivan de una utilización inadecuada de las evaluaciones y a las que ya hemos hecho referencia con anterioridad.

1. Una de las principales dificultades con que la evaluación se enfrenta es de índole *económica*:

—Gran parte de las agencias de cooperación y sus contrapartes, encuentran siempre mayores dificultades para disponer de financiación para la evaluación. Frecuentemente, las evaluaciones *ex post* se conciben de manera separada al resto de proyectos o a un programa global de intervención y a la hora de realizarla no existen fondos institucionales disponibles. En este caso, el error de fondo puede ser conceptual. Parece que todavía no está totalmente integrada la idea de que la evaluación es parte (tan necesaria como las otras) del proyecto, tal y como lo hemos presentado en el ciclo de vida anteriormente. Sin la evaluación se carece de información relevante sobre cómo se actúa, qué se logra y si es sostenible. Es más fácil poner en marcha nuevas intervenciones que busquen éxito si disponemos de un referente anterior.

—En segundo lugar, muchas veces las evaluaciones son entendidas en su función de control estrictamente financiero y contable. Se confunde la evaluación con una auditoría contable. En este sentido, entender la evaluación en sentido global, integrando una revisión más profunda con un análisis más amplio que la eficacia y la eficiencia como es la utilidad del proyecto para la población objetivo, o si es posible continuar los cambios positivos sin ayuda externa, o el impacto generado en otros ámbitos tales como las pautas culturales, relaciones sociales, relaciones de género, comunitarias, etc.; ayuda a comprender la evaluación como una herramienta que proporciona información sobre lo realizado, posibilitando el aprendizaje sobre las experiencias vividas y ayudando a la toma de decisiones sobre las acciones futuras.

2. Otro tipo de dificultades con las que se encuentra la evaluación a la hora de su puesta en práctica, son las relativas a la *metodología utilizada*:

—Es cierto que la evaluación ofrece una oportunidad de aprendizaje de las experiencias pasadas de una manera

sistematizada. Sin embargo, la calidad de la información y su credibilidad dependerá de los métodos que se hayan utilizado. Las herramientas para la recogida de información deben estar acordes con las categorías identificadas como claves en el proyecto y con el objetivo último de dicha evaluación. Un informe de evaluación será poco creíble si utiliza una metodología que no haya sido previamente aceptada, dado que los resultados podrían ser meras percepciones subjetivas del equipo evaluador (o de la persona que evalúa). El CAD en su manual de recomendaciones (1995: 178) recoge la importancia de definir una metodología previa a la ejecución del proyecto desde la planificación, así como los objetivos que a la misma se le asignan.

- Por otra parte, la evaluación implica una medición. Pero no todo lo que es evaluable es medible cuantitativamente. Es posible saber en detalle cuáles han sido los gastos en relación a las actividades, las cantidades de recursos utilizados: salarios, materiales, etc., mediante la comprobación de indicadores de carácter cuantitativo. La evaluación de la realización de actividades, la participación de la gente en las mismas, o los productos o servicios generados, son realidades metodológicamente convertibles a datos cuantificables: grado de implicación, número de asistentes a tal reunión, n.º de acres cultivados, niños y niñas escolarizados en un determinado periodo, etc. Pero no todos los resultados o cambios son medibles de ese modo: actitudes, comportamientos, motivaciones, relaciones sociales, relaciones de género, etc. Por ello, las personas que realicen las evaluaciones deberán tener especial cuidado en concentrar esfuerzos para tenerlos en cuenta, dado que los factores más cualitativos son extremadamente importantes para determinar si el proyecto ha tenido éxito o no. En ese sentido, la metodología recomendable desde nuestro punto de vista será aquella que combine (siempre en relación al objetivo último de la evaluación) la utilización de indicadores cuantitativos y cualitativos, así como técnicas de recopilación de información formales e informales.

3. Por último, nos referimos a algunas al *tipo* de evaluación que se adopte según el *agente evaluador* que vaya a realizarla:

- En el caso de que sea una persona externa al proyecto y al medio en el que se desarrolla (persona experta

extranjera) la que realiza la evaluación, nos podemos encontrar ciertas dificultades. Por un lado, las derivadas de las diferencias culturales entre la persona evaluadora (agencia donante, gobierno, etc.) y los grupos locales, que ven a la persona que evalúa como alguien extraño frente al que no se sabe muy bien cómo actuar. Además, en ocasiones la información no se comparte con la ONG local, la cual no se atreve a ofrecer sus propias conclusiones al temer que puedan ofender a la agencia donante o comprometer la financiación futura.

- Cuando se realizan evaluaciones internas (con otras muchas ventajas) puede resultar complejo llegar a cuestionar ciertas acciones y actividades internas y, en consecuencia, lograr ser imparcial. Por otro lado, una dificultad que se encuentran las contrapartes a la hora de poner en marcha evaluaciones, es el desconocimiento de los protocolos, modelos y formatos que usan los donantes.
- Las evaluaciones mixtas suelen ser las más comunes en los proyectos de cooperación, incluyen un representante de la agencia donante y del organismo que ha identificado e implementado el proyecto. Como dificultad principal se pone de manifiesto el acuerdo previo sobre cuáles son los términos de referencia que guiarán la evaluación, el objetivo de las misma, el método, etc., y esto no es siempre sencillo de resolver. Además, la influencia de la persona experta externa, suele ser fuerte y acaba orientando los criterios.
- Las evaluaciones participativas incluyen a hombres y mujeres que han desarrollado el proyecto, entidades socias locales, y las personas beneficiarias. Una verdadera evaluación participativa tiene en cuenta a todas las personas integrantes del proyecto en la toma de decisiones y en el control del mismo. Algunos riesgos pueden venir de lo que supone éxito o fracaso para cada una de las partes, o la dificultad para llegar a acuerdos sobre la modalidad de evaluación que se va a realizar, las técnicas a utilizar, etc. La búsqueda del consenso requiere, en la mayor parte de los casos, una gran disponibilidad al diálogo por todas las partes, así como de tiempo disponible.

Cuadro 17. **Algunos problemas a enfrentar a la hora de evaluar proyectos de carácter social**

Mario Espinoza, ha clasificado los posibles problemas de manera amplia, estableciendo cuatro categorías:

1. **Problemas institucionales:** en los organismos ejecutores del proyecto. Existe en ocasiones una gran resistencia al cambio, lo que genera en ocasiones que se desactiven los procesos evaluativos no introduciendo las medidas correctoras para cambiar ciertas circunstancias.
2. **Problemas de relaciones personales:** tales como las diferencias de personalidad, o de desempeño de papeles que generan conflictos de intereses y pueden alterar el curso del proyecto y de las evaluaciones.
3. **Problemas técnicos:** para poder evaluar es preciso que se hayan establecido el marco de referencia para poder establecer comparaciones. La debilidad técnica con que se ejecute el proceso de diagnóstico para la definición de un proyecto, tiene una decisiva incidencia en la calidad del proyecto. Si el diagnóstico no es adecuado la evaluación partirá de premisas erróneas, ya que se medirá una situación real con un marco de referencia equivocado. Otros problemas técnicos que habrá que hacer frente serán posibles desajustes entre las necesidades de la evaluación y el modelo que se emplee, o la insuficiencia del equipo evaluador, etc.
4. **Problemas operativos:** En esta categoría se sitúan los problemas que aparecen durante la fase de ejecución de la evaluación y, más concretamente, en la recolección de información y su difusión. Por ejemplo, un mal uso de los datos y filtraciones que provocan rumores en la comunidad y en ocasiones generan inestabilidad y perturbación, o inoportunidad en las rendiciones de informes donde en ocasiones las evaluaciones son entregadas una vez se han tomado las decisiones a las que afecta.

Fuente: ESPINOZA, Mario (1983): *Evaluación de proyectos sociales*. Editorial Humanitas, Buenos Aries, pp. 173-190.

2

**La evaluación 'ex post' en la práctica:
... ¿Y esto cómo se hace?**

A lo largo de esta segunda parte, nos referimos a la puesta en marcha de una evaluación *ex post* en la práctica. Muchas son las preguntas que debemos hacernos al enfrentarnos a una evaluación. ¿Cuándo evaluamos? ¿Quién la realiza y para quién? ¿Qué modelo de evaluación utilizamos? ¿Cuánto podemos gastarnos y en cuánto tiempo tiene que estar terminada? ¿Qué herramientas de investigación son las más pertinentes para recoger la información de nuestro proyecto? Estas preguntas y algunas otras, son preguntas típicas a las que debemos dar respuesta en forma de términos de referencia, un documento donde se establece el diseño o los puntos de partida para la evaluación.

La evaluación hay que planificarla y la planificación de la evaluación responderá, en principio, a las inquietudes de las entidades socias del proyecto, bien en el Norte como en el Sur. Una vez que se plantea la evaluación, la tarea de consensuar los agentes evaluativos, el modelo a utilizar y las herramientas de investigación, requiere de ciertos debates y diálogos. No todas las visiones derivan en una misma forma de investigar y cada modalidad da origen a diversas formas de evaluación.

En esta amplia segunda parte, se abordan las diferentes modalidades de evaluación desde el punto de vista de los agentes (evaluaciones externas, internas, participativas), modelos de evaluación de la cooperación internacional (marco lógico, evaluación socioeconómica, modelos participativos y la sistematización de experiencias), así como herramientas de recogida de información primaria y secundaria, cualitativa y cuantitativa durante el trabajo de campo de la evalua-

ción. Finalmente se hace referencia al análisis de los datos para la elaboración de resultados.

Estas son algunas de las alternativas que debemos conocer, de cara a elegir la más adecuada para nuestro proyecto o programa. Finalmente se presenta una propuesta de modelo integrador para la evaluación, que puede ser tenida en cuenta como otra alternativa adicional.

2.1. LA EVALUACIÓN HAY QUE PLANIFICARLA

2.1.1. La decisión de evaluar... ¿Esperamos al final?

Cuando nos encontramos ante un proyecto, bien a la hora de la formulación, su desarrollo, incluso, en su finalización, nos puede surgir la inquietud de realizar una evaluación *ex post*. Lo cierto es que lo ideal sería plantearse la evaluación al inicio, e incluirla como parte integrante de la planificación, pero tal y como hemos visto anteriormente, existen distintos tipos de evaluación que pueden responder a intereses diversos, y la decisión de llevarlas a cabo puede ser tomada en cualquier momento. Independientemente de cuando se decida, sí es indispensable que la evaluación esté pensada y planificada. La planificación del proyecto debe contemplar, al menos, algunas cuestiones en torno al seguimiento, los agentes del mismo, el modelo a adoptar y la forma en que se recogerá la información.

Comencemos por resolver la primera cuestión: *cuándo decidimos hacer una evaluación ex post*. Ante esta inquietud vamos a situarnos ante tres escenarios posibles:

- a) La entidad ejecutora tiene asumida una buena cultura evaluativa y realiza internamente evaluaciones intermedias (seguimiento) y posteriores (*ex post*) desde su propia metodología. En este caso es probable que la propuesta de realizar una evaluación posterior no tome de sorpresa a nuestros socios locales si la planteamos desde el inicio en la planificación, e incluso nos sorprendan y sea la organización la que nos lo proponga. Por tanto, es al *inicio del proyecto*, cuando se establece la necesidad de realizar una evaluación posterior a dicha intervención, además de un seguimiento permanente. En este caso (que sería el ideal) podemos asumir que la organización contraparte será la encargada de realizar el seguimiento y

remite los informes a la entidad del Norte para sus sugerencias y posterior envío al donante. Por lo tanto, si al inicio se acordó realizar una evaluación posterior con los criterios de la agencia donante, pero con los aportes de todas las entidades y grupos asociados (donantes, ONGD, contraparte, grupos de la población beneficiaria, entidades locales, etc.); es probable que su planificación exhaustiva pueda completarse al final del proyecto de forma consensuada.

- b) Un segundo escenario pudiera ser el más común en nuestro sector. Existe una conciencia generalizada en las organizaciones (Norte y Sur) sobre la importancia de realizar evaluaciones, pero a su vez, un desconocimiento de cómo se pone en marcha, o cuáles son las herramientas necesarias en términos de las agencias donantes. El proyecto o programa establece la obligación de realizar de informes de seguimiento a donantes que normalmente se inician en las organizaciones locales y que se retocan y enmarcan en la metodología del donante en el Norte, pero no planifica ni se presupuesta una evaluación *ex post*. En caso de que el proyecto ha tenido grandes dificultades, o por el contrario, ha resultado exitoso y se desea compartir la experiencia y los resultados de la misma, entonces se plantea la realización de una evaluación *ex post* una vez que la intervención ha terminado. En ocasiones la realiza personal técnico de la ONGD en el Norte, y en otras, (la mayoría) se subcontrata una consultoría externa para su realización. En este caso, la decisión de realizar una evaluación *ex post* es al *final del proyecto*.
- c) Y una tercera posibilidad, es aquella en la que la iniciativa de realizar evaluaciones *ex post* la toma cualquiera de las entidades o grupos socios del proyecto (la población, los gobiernos locales, la contraparte, la ONGD o el mismo donante) pero no responde a la búsqueda de respuestas o valoraciones sobre una intervención en particular (de uno o de 3 años), sino que desea analizar los cambios profundos (de índole cultural, económica, política, de un conflicto, de la juventud, de las relaciones de género, de los derechos humanos, etc.) que han tenido lugar en un periodo más amplio (de cinco a diez años). Se trata de *evaluaciones ex post de corte transversal* o de impacto y no buscan evaluar proyectos (que se-

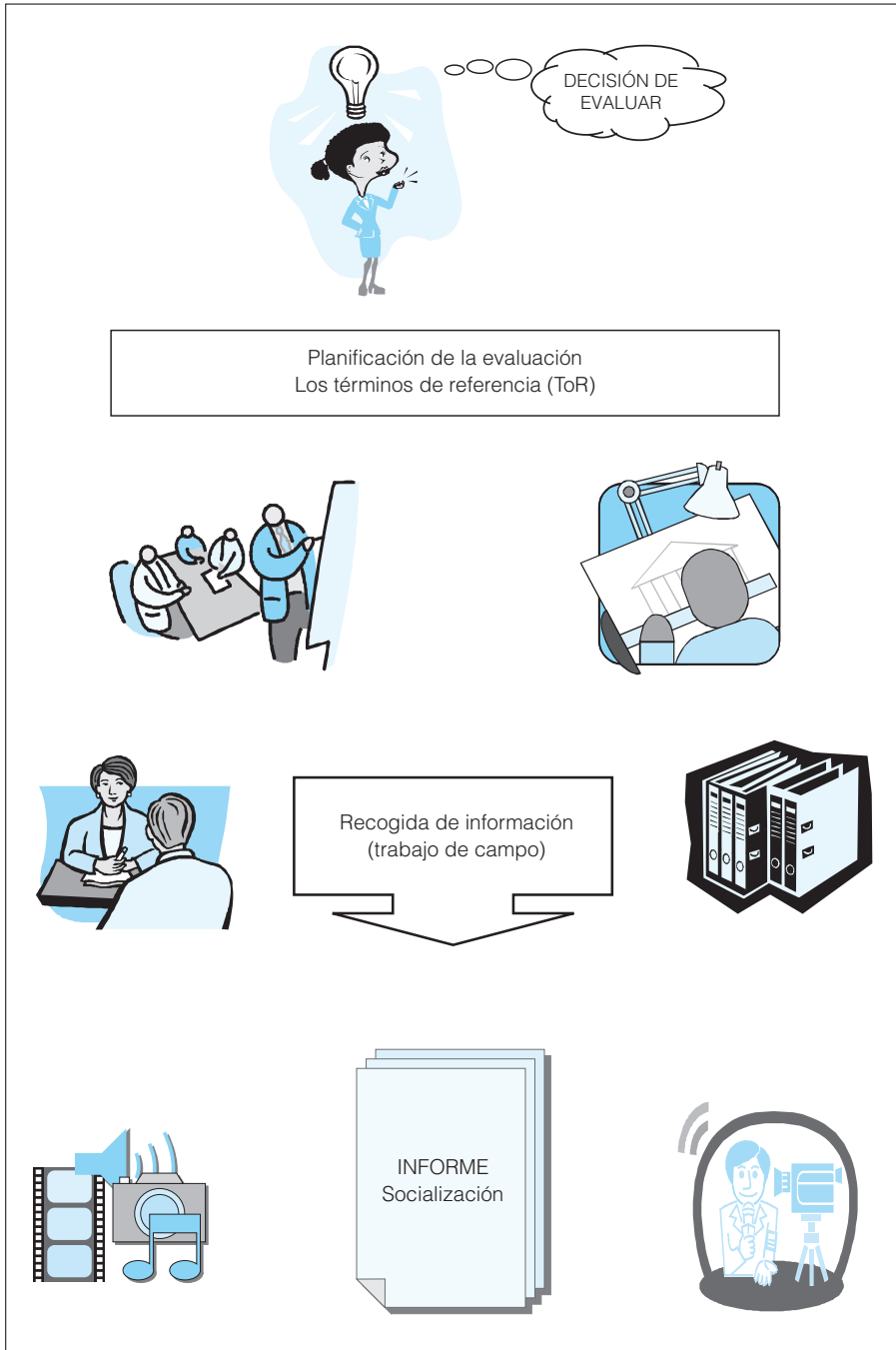
guramente ya han sido evaluados desde el seguimiento y el informe final de proyecto), sino comparar e indagar sobre los efectos de una determinada situación y la intervención en una zona, de cara a extraer aprendizajes de corte general en una temática, para aportar generalizaciones a la sociedad, o al sector de la cooperación. También pueden responder a una evaluación planteada nivel institucional que permita revisarse tanto interiormente como exteriormente, para definir un cambio de estrategia de organización local, o del mismo donante en el país. La decisión de evaluar en este caso no está ligada al proyecto y su ciclo de gestión, si no más bien al la gestión organizacional de las entidades socias.

Una vez decidido evaluar, el siguiente tema se refiere a *la planificación de la evaluación*. Cuando se decide poner en marcha una evaluación, existen ciertas preguntas que deben ser respondidas. ¿Por qué se realiza? ¿Quién va a ponerla en marcha y a quién le interesan sus resultados? ¿Desde qué modelo la aplicamos y con qué herramientas? ¿Cómo se recoge la información y con qué medios? ¿Cuánto va a costar?

Estas y otras preguntas deben ser respondidas de forma inicial cuando planificamos la evaluación. Así, la evaluación *ex post* deberá responder a ciertas fases desde que se toma la decisión de evaluar hasta que se entrega la evaluación y se socializan los resultados entre las entidades interesadas (clientes). Dichas fases pasan por la planificación de sus términos de referencia, la recogida de información como trabajo de campo, el análisis y procesamiento de la información, y la preparación del informe final y su devolución social (Gráfico 7).

Veamos a continuación cómo dar respuesta a dichas preguntas en relación con las fases necesarias a la hora de evaluar.

Gráfico 7. **Los momentos clave en la evaluación de proyectos de desarrollo**



Fuente: Elaboración propia.

2.1.2. Los Términos de Referencia de una evaluación (ToR)

Una vez que nos hemos decidido a realizar una evaluación, es el momento de diseñarla, de prepararla. Para ello, debemos dar respuesta a las preguntas que nos hacíamos anteriormente y otras más. Se trata de planificar el estudio evaluativo, estableciendo los términos de referencia (*Terms of Reference-ToR*).

Cuadro 18. Los Términos de Referencia de una evaluación ‘ex post’ (ToR)

PREGUNTAS	TÉRMINOS DE REFERENCIA
Cuál es el objeto de realizar la evaluación	ANTECEDENTES
Qué personas, entes u organismos están interesados en realizarla	CLIENTES
Quién la llevará a cabo	EQUIPO EVALUATIVO
Desde dónde se realiza la evaluación	PERSPECTIVA-MODELO
Cómo se consigue la información y con qué instrumentos	METODOLOGÍA
Qué va a ser evaluado	ACCIONES, PROYECTOS PROGRAMAS
Cuándo , en qué momento	CRONOGRAMA
Cuánto , análisis de recursos y costes	PRESUPUESTO Y LOGÍSTICA

Fuente: Elaboración propia.

La preparación de los términos de referencia es de vital importancia para los resultados posteriores de la evaluación. Por ello, es importante partir del objetivo de la evaluación y concentrarse en los aspectos necesarios para ponerla en marcha, dando respuesta a los mismos. La Agencia Noruega de Desarrollo (NORAD) propone construir los ToR en torno a cuatro momentos: decisión de evaluar, preparación de los términos de referencia: objeto, ámbito, momentos, etc., se-

lección del equipo evaluador y trabajo preparatorio y de planificación (plan de trabajo para la evaluación).

Cabe, entonces, preguntarse ¿por qué se necesita un plan evaluativo?, ¿qué significa realizar un plan de evaluación? M.T. Feuerstein señala que planificar es un método organizativo por el cual se pretenden alcanzar unos objetivos en un momento determinado (Cuadro 19).

Cuadro 19. **La planificación de la evaluación**

La planificación de la evaluación es una ayuda para:

- Seleccionar las prioridades y objetivos de la evaluación.
- Indicar el tipo de métodos que se necesita.
- Decidir qué se necesita hacer en detalle.
- Decidir el rol de cada persona que tomará parte en la evaluación.
- Indicar cuanto tiempo llevará la realización de la evaluación y cuanto costará.
- Incrementar habilidades en planificación y evaluación.

Fuente: FEUERSTEIN, Marie-Therese (1986): *Partners in evaluation: Evaluating development and community programmes with participants*. Mc. Millan, Hong Kong, p. 20.

El CAD propone el establecimiento de un plan general para la evaluación de sus actividades de ayuda al desarrollo, fijando un orden de prioridades y estableciendo un calendario de actuación. Veamos algunas pistas sobre cada uno de los elementos de los ToR:

1. Uno de los primeros aspectos a definir en la preparación de la evaluación son los *antecedentes* de la misma. Se trata de responder a las preguntas ¿Por qué realizamos una evaluación? ¿Para qué nos servirá? Para dar respuesta a estas inquietudes es necesario tener en cuenta los antecedentes del proyecto, su contexto, su razón de ser, objetivos, desarrollo, etc. Será necesaria una reunión con las personas implicadas en el proyecto para determinar entre todas los principios que guiarán la evaluación, su fin último, las personas que formarán parte del equipo evaluativo, etc. Algunos autores recomiendan asegurar la presencia de todas las personas interesadas en dicha reunión

para lograr acuerdos en los principales objetivos de la misma (Rubin, 1995). Seguramente habrá objetivos obvios que se aprobarán sin dificultad, pero puede haber otros que no tanto, dados los distintos intereses de los miembros del grupo.

2. En línea con lo anterior, es necesario definir los *clientes* de la evaluación, aquellas personas o entidades interesadas en que la evaluación se realice. En este punto las variaciones pueden ser muchas según se haya ido desarrollando el proyecto a lo largo de su ciclo de vida. Si éste ha sido concebido desde la comunidad, seguramente será ella la que solicite los resultados de la evaluación, así como otros grupos que hayan participado (entidades gubernamentales o no gubernamentales). La determinación de las personas interesadas (clientes) determinará, sin duda, el tipo de evaluación a realizar y los componentes de la misma.

Cuadro 20. **Objetivos que orientan la evaluación**

1. Continuar o finalizar el proyecto que se está evaluando.
2. Mejorar sus prácticas o procedimientos de cara al futuro.
3. Añadir o desechar técnicas en relación con las que se están empleando.
4. Modificar estrategias.
5. Establecer proyectos semejantes en realidades similares.
6. Asignar recursos escasos entre actividades que compiten entre sí.
7. Aceptar un enfoque o teoría sobre el proyecto en ejecución.

Basado en SIMAS (1998): *Como aplicar el enfoque de género en los programas de desarrollo rural. Una recopilación bibliográfica*. SIMAS. Grupo interinstitucional género y agricultura. PROMIPAC, Managua.

3. Ligado a esta decisión también debemos establecer con claridad, que personas van a estar a cargo de la evaluación en cuanto a su puesta en marcha, ejecución y presentación de resultados. Es decir, cuáles son los *agentes evaluativos*. En este caso, también es necesario tomar una decisión institucional e intra-instituciones socias, para que la decisión sea consensuada. Podrá darse el caso que la evaluación se delegue a

una institución externa al proyecto o la organización; que personal de la organización la lleve a cabo, o que se establezca alguna modalidad participativa, conformando un equipo de trabajo (equipo de evaluación).

4. En coherencia con los objetivos de la evaluación debe elegirse un *modelo* de evaluación. Las personas responsables del proyecto, o el mismo equipo evaluador (en el caso de que lo hubiera), deberán consensuar la perspectiva o modelo evaluativo que va a guiar la investigación. Sobre este punto ampliaremos más adelante algunas perspectivas, pero la recomendación más general, suele ser utilizar el mismo modelo implementado durante la ejecución del proyecto y su seguimiento, e incluso, desde su planificación. En el caso de la cooperación al desarrollo europea, la mayoría de las evaluaciones que se realizan desde los países donantes, o a iniciativa de ellos, siguen las pautas del modelo del Enfoque del Marco Lógico (EML) que atraviesa todo el ciclo de vida del proyecto.
5. Realizar evaluaciones implica disponer de información en torno a diversos aspectos del programa o proyecto finalizado. Es necesario concretar qué información se requiere y qué *variables* serán analizadas y a qué nivel. Los juicios que se emitan sobre la bondad de una intervención se basarán en qué variables hayamos decidido observar y con qué procedimientos. La tarea de seleccionar la mejor información debe estar guiada por tres cuestiones prácticas: 1) Si existen algunos datos relevantes ya recogidos, 2) Si existen fuentes de información fidedignas y 3) Si están disponibles. Por ello es necesario tener claro qué es lo que se va a evaluar y a qué fuentes se va a recurrir para obtener dicha información. En el caso de evaluar desde la metodología del EML, el punto de partida para el análisis puede ser las variables de la matriz de planificación, es decir, los resultados y objetivos de la misma.
6. Una vez establecido las variables objeto de análisis, es necesario desarrollar la *metodología* que va a guiar el proceso de evaluación durante el trabajo de campo. Hay que determinar cómo se conseguirá la información necesaria y que métodos, técnicas e instrumentos de medición serán utilizados. Los términos de referencia deben prestar especial atención a los instrumentos que serán utilizados para la recolección de la

Cuadro 21. Niveles de evaluación e informaciones interesantes a observar

Algunas entidades internacionales como la W.K. Kellogg Foundation señalan que se puede evaluar a tres niveles:

1. Evaluación de un proyecto: referida a una intervención de corto plazo y a nivel local.
2. Evaluación de un cluster de proyectos: evaluación transversal a través de un grupo de proyectos de un sector o línea temática.
3. Evaluación de programas y políticas: evaluación de líneas programáticas y políticas de una entidad.

Fuente: W.K. KELLOGG FOUNDATION (1998): *Evaluation Handbook*. WKKF, Michigan.

El tipo de información a obtener en cualquier evaluación puede ser sistematizada en cuatro categorías:

1. Sobre el programa y sus componentes.
2. Sobre efectos y objetivos del programa.
3. Condiciones/variables antecedentes: contextos, clientes, etc.
4. Condiciones/variables intervinientes: variables que surgen del contexto durante el funcionamiento del programa y que pueden afectarse, relacionadas con el personal, otros programas, etc.

Fuente: Basado en ALVIRA, F. (1991): *Metodología de la evaluación de programas*. Cuadernos Metodológicos del CIS N.º 2. Madrid.

información, pues de ellos (su fiabilidad, validez y rigurosidad en la aplicación) depende en gran medida la veracidad de la información obtenida. La selección de los métodos y, en general, de la metodología a aplicar, dependerá de varios factores: de la concepción que se asuma del desarrollo, de la concepción de evaluación del desarrollo social, de los agentes que la vayan a aplicar, de los y las beneficiarios de la misma, de los conocimientos que de los métodos tengan unas y otros, y de la disponibilidad financiera y de recursos humanos para ponerla en práctica.

7. Una vez establecidos todos los aspectos anteriores se procede a establecer *el cronograma*. Se trata de organizar las acciones a realizar para obtener la información necesaria con base en una temporalidad concreta. El cronograma se establece de forma provisional

en los ToR haciendo referencia a la fase de preparación, el trabajo de campo, el análisis de la información y cuando está prevista la entrega del informe final y su socialización. El cronograma se utiliza para la planificación de las actividades del día a día, y muestra qué hay que hacer, por quién y cuándo.

Cuadro 22. El cronograma

Es recomendable usar un póster, pizarra o mural para que las personas que están implicadas en la evaluación tengan presente el plan de actividades y sus tiempos.

PLAN DE EVALUACIÓN

Proyecto:

Período:

Responsable:

DÍA	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Actividad							
Actividad							
Actividad							
Actividad							

Fuente: Elaboración propia.

- Por último, una vez definidas las actividades de la evaluación, es necesario estimar los costos y algunos aspectos técnicos, lo que se concreta en *la logística y el presupuesto*. Hay que tener en cuenta todos aquellos elementos que requieran establecer una logística durante el trabajo de campo: solicitud de permisos, contratos, espacio para trabajar y realizar entrevistas individuales y grupales, disponibilidad de acceso a las comunicaciones (teléfono, fax, Internet), medios para el control de la información (video, cámaras, etc.), vehículo o forma de transporte, materiales, equipos informáticos, etc. Una vez detallados los elementos necesarios, podrán costearse los recursos señalados (salarios, viajes, equipos, materiales, etc.).

En conclusión, preparar una evaluación en términos investigativos, requiere definir su objeto de realización, los

clientes interesados en ella, los agentes que la llevarán a cabo, el modelo desde donde se parte, la metodología que se utilizará para la recogida de información, las variables o áreas a investigar, los recursos necesarios para ponerla en marcha, y el presupuesto según los costes establecidos. Esto que parece relativamente sencillo a primera vista, puede generar en la práctica algunos debates sobre algunas cuestiones. Por ejemplo establecer el objeto de una evaluación es una tarea ligada a lo ocurrido en el proyecto, o a una demanda específica de cierto agente de la intervención y tiene una vinculación directa con la decisión de evaluar. Algo parecido ocurre en el caso de los clientes o personas interesadas, que, en alguna medida, son las que han participado en el proyecto y su seguimiento. En el caso del presupuesto y la adquisición o contratación de ciertos recursos y su valor, tendrá que ver también con todo lo anteriormente señalado.

Pero existen tres cuestiones de las planteadas en los términos de referencia que, si bien tienen una vinculación con el proyecto y su desarrollo, requieren de un posicionamiento institucional explícito y, por lo tanto, de un consenso. Es decir, decisiones sobre quien realiza la evaluación, desde que modelo se lleva a cabo, y que herramientas se utilizan, puede dar lugar a debate y, por lo tanto, requieren que les prestemos mayor atención. Por ello dedicamos algunos apartados de este manual para ver las opciones posibles a la hora de elegir los agentes evaluativos, los modelos evaluativos y las herramientas metodológicas para una evaluación *ex post*.

2.2. LOS AGENTES DE EVALUACIÓN. ¿QUIÉN REALIZA LAS EVALUACIONES?

2.2.1. Los agentes de la evaluación: avanzando hacia la participación

La primera pregunta que surge una vez que se ha tomado la decisión de evaluar es quién la llevará a cabo. Este punto es tan importante que ha dado lugar a una tipología de evaluación según agente. En ese sentido, se reconocen cuatro tipos de evaluación:

- Evaluación externa.
- Evaluación interna.
- Evaluación mixta.
- Evaluación participativa.

Veamos en qué consisten y en que contexto suelen llevarse a cabo cada una de estas modalidades.

a) *La evaluación externa o realizada por agentes externos*

Es una evaluación principalmente solicitada por algunos organismos donantes. Se realiza con el concurso de personal técnico o experto procedente de otro medio, o que no está involucrado en la implementación y ejecución del proyecto. Estas personas normalmente se seleccionan por el organismo donante, bien sea una ONGD, una agencia o un gobierno.

Los agentes externos son regularmente personas expertas procedentes de universidades, consultorías, organizaciones de investigación, etc., y su principal característica es que no tienen una vinculación directa con el proyecto, y no están subordinados a nadie de la organización local (Patton, 1997). Con esto se pretende garantizar la deseada objetividad y visión crítica, que sirva tanto a la organización que ejecuta el proyecto, como a las autoridades políticas u organismos donantes para poder tomar decisiones oportunas. Esta modalidad de evaluación es apropiada cuando se va a observar cuestiones de responsabilidad, cuando existe la necesidad de una experticia particular o de cierta experiencia que una persona externa puede tener en un área determinada, o cuando no se dispone de personal local capacitado en las herramientas exigidas por los donantes.

b) *La evaluación interna, autoevaluación, o realizada por agentes internos*

Es aquella que se realiza desde la organización local encargada del proyecto, con la finalidad principal de conocer los problemas o avances en sus actividades e introducir los ajustes necesarios de corte organizacional. En el caso del seguimiento es muy típico que la organización contraparte realice evaluaciones de proceso de manera interna, las cuales alimentan los informes a los donantes. Esta evaluación, en el caso de ser *ex post*, es realizada por personas del propio programa (que lo han ejecutado o no) y que lo conocen bien, saben cuáles son los objetivos, problemas, fortalezas y debilidades del mismo, pues seguramente han sido también las responsables de realizar el seguimiento durante la ejecución.

Estrella y Gaventa (1998) diferencian entre evaluación interna y autoevaluación. En el primer caso, la evaluación es realizada (o coordinada) por una persona de

la organización responsable no vinculada directamente con el proyecto (puede ser la persona responsable del seguimiento y la evaluación de la organización). Esta modalidad de evaluación *ex post* interna la utilizan algunas organizaciones locales, independientemente de las exigencias de los donantes, bajo sus propias metodologías.

En el segundo caso, una autoevaluación, es aquella que realiza periódicamente el equipo de trabajo responsable de la ejecución del proyecto en terreno, que evalúa de manera regular el avance del mismo (seguimiento) y su finalización como parte de la gestión de toda la intervención. Esta modalidad es menos usual en el caso de evaluaciones posteriores, dado que una vez que finaliza el proyecto (e incluso tiempo después) el grupo de trabajo puede haberse disuelto.

c) *La evaluación mixta o realizada por agentes externos e internos*

Es aquella que en su diseño y aplicación participa personal responsable del proyecto y agentes externos al mismo. Se trata de una combinación de las dos anteriores. A veces se conforma un equipo mixto que integra agentes externos e internos al proyecto con una diferenciación de funciones, donde los agentes internos se encargan de los aspectos locales y de la organización, y los externos se dedican a los aspectos más técnicos, incluso sirviendo de facilitadores o formadores en la construcción de capacidades internas y viabilidad del proceso de seguimiento y evaluación. Este caso pudiera darse en la práctica, cuando una ONGD y su contraparte en el Sur, tienen ya experiencia de trabajo compartido y aprovechan los elementos de gestión de la intervención para fortalecer sus conocimientos e intercambio de experiencias.

Se trata de una modalidad más integrada y participativa, donde se forma un equipo evaluador mixto que aprovecha las ventajas del trabajo conjunto, minimizando las desventajas de ambos tipos de evaluación. En ocasiones se convierte en una mera colaboración entre personal local y extranjero para llevar la investigación evaluativa a buen término.

d) *La evaluación participativa o integrada por todos los agentes implicados*

En esta modalidad, todas las partes implicadas en el proyecto y su gestión, participan en el diseño y de-

sarrollo de la evaluación. Agencias u organismos donantes, departamentos gubernamentales municipales, ONGD externas, ONG locales, y sobre todo, la población beneficiaria o sus representantes.

Esta modalidad está adquiriendo gran relevancia en la actualidad, dado que busca lograr mayores aceptaciones entre los distintos agentes involucrados que proponen unos y critican otros, dadas sus ventajas o desventajas de cada uno por separado. Además, favorece la participación de la población beneficiaria lo que puede ampliar su empoderamiento ante la gestión de proyectos locales. Lo ideal es contar con los grupos que han participado a lo largo de la intervención de una u otra forma.

2.2.2. **Ventajas y desventajas de cada modalidad**

No todas las modalidades tienen las mismas implicaciones ni pueden llevarse a cabo en todos los contextos. En ocasiones tenemos que realizar una evaluación externa si es requisito del donante, pero, en otras, teniendo la autonomía para tomar la decisión, hay que ser conscientes de cual es la modalidad más factible en cada contexto. Veamos a continuación algunos elementos de comparación entre unas y otras.

1. ***Lo objetivo frente a lo subjetivo***

Parece comúnmente aceptado, que cuando el agente es externo al proyecto la objetividad de la evaluación está garantizada. La persona (normalmente extranjera) encargada de realizar la evaluación no está vinculada al proyecto, por lo que tendrá una influencia menor del personal del programa, las situaciones vividas o las problemáticas encontradas. Pero también es cierto que los agentes externos que visitan el proyecto en pocos días y desconocen las dinámicas internas de la comunidad beneficiaria, se pierden muchos matices de lo ocurrido en el proyecto que han podido condicionar los resultados del mismo.

En el caso de una evaluación interna (realizada por personal de la organización contraparte) puede pensarse que al conocer tan bien el proyecto (al personal que trabajó con la gente, las dinámicas e historias particulares de las personas involucradas de la comunidad, etc.), que parece difícil que pueda realizarse un informe imparcial. Si se realizan evalua-

Cuadro 23. Ventajas e inconvenientes de las diferentes modalidades de evaluación según los agentes que la realizan

Tipos de evaluación según los agentes	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Evaluación externa	<ul style="list-style-type: none"> — Asegura cierta objetividad — No existe vinculación personal con el proyecto — Utiliza tecnología sistematizada y estandarizada — Maximiza la credibilidad social de la evaluación — Es personal conocedor de los métodos de evaluación — Suele tener experiencia acumulada de otras evaluaciones (personal experto) 	<ul style="list-style-type: none"> — Es personal ajeno al proyecto que no conoce su desarrollo y puede no entenderlo, o no conoce la gente a la que beneficia — La población beneficiaria es sujeto pasivo y mero proveedor de datos — Genera desconfianza, reactividad y ansiedad en la población beneficiaria que desconoce sus propósitos — Genera inquietudes en las personas de la ONG local o del organismo que ejecuta el proyecto — Poco tiempo disponible y altos costes
Evaluación interna	<ul style="list-style-type: none"> — Conoce el proyecto muy bien, tanto su origen como su desarrollo e implementación — Es parte de la estructura y organización — Conoce a la población, está familiarizado con el programa, la gente y puede interpretar sus comportamientos y actitudes — No genera conflicto a priori entre la población beneficiaria, ni en la organización, con lo que sus recomendaciones son vividas con menos miedo — Costes bajos 	<ul style="list-style-type: none"> — Mayor dificultad en conseguir objetividad en las valoraciones — Posible desconocimiento de métodos y técnicas de evaluación y posible falta de experiencia de otras evaluaciones — Riesgo de realizar evaluaciones como justificación de lo realizado
Evaluación mixta	<ul style="list-style-type: none"> — Integra ambas perspectivas, maximizando sus ventajas y reduciendo inconvenientes de cada una por separado — Genera un equipo (mínimo 2) que debe ponerse de acuerdo en qué evaluar, como hacerlo, cuando y con quién. Los criterios de evaluación no vienen impuestos — Establece vínculos más estrechos entre la ONG local y el organismo donante — La recolección, desarrollo e interpretación de los datos se realiza de manera conjunta 	<ul style="list-style-type: none"> — Se corre el riesgo de caer en una evaluación engañosa donde los objetivos se establecen desde el donante, estando ya tomadas las decisiones sobre el futuro cercano — Requiere mayor coste económico, material y temporal — El diálogo y la búsqueda de consenso es un proceso lento que no siempre consigue el acuerdo — Los grupos locales son sujetos pasivos que son requeridos para la obtención de información — Poca participación de la población beneficiaria con la consiguiente falta de implicación en la evaluación y en la toma de decisiones futuras
Evaluación participativa o integrada	<ul style="list-style-type: none"> — Mayor participación de los grupos beneficiarios — Creación de un equipo evaluador que integra, como mínimo, donante, contraparte y beneficiarios — Mayor aceptación en la población — La población es sujeto activo de la evaluación y de la toma de decisiones sobre la orientación y sustentación del proyecto en el futuro — Dinámica de diálogo, debate, negociación y compromiso — Se genera conciencia de compromiso, participación y potencialidades en la población — Genera procesos de autoconciencia en la población de ser sujetos de su propio proceso de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> — Aumenta el coste temporal de la evaluación, dado que debe tenerse en cuenta el ritmo de tres actores distintos — Posible aumento del coste de la evaluación dado que aumenta el número de participantes en el equipo — Los procesos de búsqueda de consenso son complejos y lentos — Las contrapartes y la población beneficiaria desconocen los métodos y técnicas de evaluación. Serán necesarios cursos de formación — Potencial falta de interés y motivación de la población beneficiaria en la realización de las evaluaciones y posible cultura del silencio — Es necesario afrontar el potencial conflicto generado por las distintas motivaciones y los distintos intereses que mueven a cada parte

Fuente: Elaboración propia.

ciones mixtas o participativas, las posibilidades de caer en los extremos siempre son menores, al formarse un equipo que tendrá que negociar y debatir en torno a todos los pasos, decisiones y orientaciones de las evaluaciones. Así, será necesario integrar tanto la perspectiva objetiva como subjetiva de la realidad, de lo fácilmente observable y cuantificable, pero también de los sentimientos y contextos que han influenciado esa realidad.

La realidad social del proyecto es una totalidad con dimensiones objetivas y subjetivas, y la objetividad científica exige que las dos sean tenidas en cuenta porque el comportamiento social explícito está cargado de valoraciones implícitas que lo condicionan y lo hacen posible.

2. El papel de la población beneficiaria

El papel que juega la población beneficiaria puede variar según que tipo de evaluación se lleve a cabo. Si se trata de una evaluación externa, la gente juega un papel más pasivo y meramente proveedor de información. Su labor en la recogida, análisis y difusión de la información se limita a responder las preguntas de la investigación y acudir a las entrevistas programadas por el agente evaluador externo.

En el caso de la evaluación interna, la población beneficiaria puede tener el mismo papel que en el caso anterior, a no ser que la entidad ejecutora del proyecto disponga de un sistema de seguimiento y evaluación participativo. Si es el caso, la persona encargada del seguimiento y la evaluación tiene una relación más estrecha con las personas beneficiadas por el proyecto, logrando así mayor participación en el proceso. En ocasiones los criterios para la recolección de datos, análisis y utilización de la información recibida pueden establecerse de forma conjunta entre la organización y las personas representantes de la población beneficiaria.

Si se trata de una evaluación mixta, las posibilidades son muchas, pero dependerá de los acuerdos adoptados entre la agencia donante y su contraparte sobre como se ha desarrollado la gestión del proyecto, y en este caso, cómo se desea realizar la evaluación *ex post*.

En una evaluación participativa, la población beneficiaria es parte integrante del equipo evaluador y toma parte activa de los distintos pasos que el proceso evaluativo requiere. Así, todas las personas implicadas pueden tomar parte en las decisiones relativas a cuándo y cómo evaluar, que herra-

mientas se usarán, y recogiendo y analizando los hechos ocurridos y la información, preparando informes, decidiendo como usar los resultados y poniendo las recomendaciones en práctica (Feuerstein, 1986). En esta modalidad todas las partes integrantes deberán ponerse de acuerdo, teniendo en cuenta los distintos intereses y las distintas expectativas que mueven a cada una de ellas.

2. *La metodología utilizada*

Los agentes evaluadores externos con una larga trayectoria en evaluación, dominan las herramientas de investigación evaluativa y suelen utilizar tecnología estandarizada y aprobada por las agencias donantes, básicamente cuantitativa y enfocada al marco lógico y la medición de indicadores.

No ocurre lo mismo en los casos en que el agente evaluador es interno, bien de la organización ejecutora, o bien una persona líder de la población beneficiaria que tal vez no conoce los modelos y técnicas estandarizadas de evaluación propias de las agencias donantes. Si es cierto, por otro lado, que algunas contrapartes con modelos de gestión propios y con una cultura de evaluación bastante enraizada, utilizan metodologías y herramientas locales.

En el caso de la evaluación mixta y la participativa, el equipo evaluador complementa los conocimientos y posiciones de cada una de las partes, generando un proceso de colaboración y trabajo conjunto. De este modo se aprovechan los principales roles de cada agente si se logra el consenso. Existen consultoras externas que durante el proceso de evaluación proponen formar a las personas encargadas la ejecución local en técnicas de evaluación estandarizadas, mientras que el personal local establece los nexos entre la población objeto de evaluación y el equipo evaluador.

4. *Los costes*

Respecto a los costes que comporta la realización de la evaluación, hay señalar que a medida que se avanza en el grado participación el coste es mayor, tanto en sentido económico como temporal. Solo en el caso de la evaluación interna podemos hablar de costes bajos, dado que se inserta en la dinámica organizacional de la entidad local. En el caso de realizar evaluaciones mixtas o integradas, cuantas más personas formen el equipo el coste laboral será mayor al tener que contratar a un mayor número de personas. Este coste

puede ser reducido si las personas que representan a la parte local y a los grupos beneficiarios son las mismas que participaron en la identificación y seguimiento del proyecto.

En cuanto al coste temporal, hay que señalar que el trabajo en equipo siempre requiere de una mayor disponibilidad de tiempo, pues los ritmos de trabajo de las distintas partes son diferentes y se requiere tiempo para el conocimiento, la formación, la negociación y la toma de decisiones. Todo ese proceso necesita de una temporalidad mayor que en modalidades más individuales, aunque reduce las probabilidades de conflictos o de desmotivación frente al proceso evaluativo.

5. ***La veracidad, fiabilidad y validez de lo observado***

Cualquier agente que evalúa un proyecto, pretende conseguir respuestas veraces y datos fiables que permitan tomar decisiones, a partir de una información recabada con rigurosidad y objetividad. Pero no todos los tipos de evaluación logran los mismos resultados a priori. Por ejemplo, respecto a la *veracidad* de la información las diferencias son bastantes notables. Las personas que trabajan en evaluación son conscientes de que los agentes externos son más susceptibles de ser engañados que cuando la realiza personal local o un equipo mixto. La razón es sencilla. En muchas ocasiones el agente externo es visto como una persona extranjera, y por ende, cercana a los donantes, lo que genera ansiedad y celos entre la población. Esta situación lleva a varias situaciones, a que la gente mienta respecto a lo negativo, o exagere las bondades del proyecto para minimizar el riesgo a la desaparición de futuras ayudas o para dar una imagen no real hacia el exterior.

En el caso de una evaluación interna, la veracidad de la información puede verse alterada si al interior de la organización existen conflictos de intereses y no está realmente interiorizado el valor de la evaluación como aprendizaje de lo negativo y lo positivo. Por ello, las evaluaciones internas corren el riesgo de ser falseadas cuando son realizadas por una persona altamente implicada en el proyecto que puede verse tentada a esconder ciertos resultados o impacto negativo y resaltar sólo lo positivo. Estos problemas y otros, pueden ser solventados con la creación de un equipo evaluador que integre más de una perspectiva, bien en la modalidad mixta o en la participativa donde la población beneficiaria al sentirse implicada puede aportar mucha información a la investigación evaluativa y XXpoderarse en el proceso.

En cuanto a *la fiabilidad*, se cree de forma generalizada que es el agente externo, en principio, el que tiene mayores posibilidades de hacer una evaluación objetiva, y que conoce mejor los métodos y técnicas obtención de información. Por ello maximiza la objetividad al utilizar tecnología dura en cuanto a diseño e instrumentos, aumentando la credibilidad social de la evaluación. Pero por esto no debe olvidarse que la tecnología es una herramienta metodológica muy valiosa, siempre y cuando no se convierta en un fin en sí misma. Las herramientas deben ser complementadas y consensuadas con la población si queremos obtener datos realmente fiables y con carácter global. Las personas con cierta trayectoria en evaluación recomiendan interpretar esa realidad compleja desde un equipo amplio que genere equilibrio entre las técnicas, los métodos, y las referencias subjetivas, sensaciones, emociones y sentimientos de la gente que ha sido objeto del proyecto.

Es importante también tener en cuenta el parámetro de la *validez*. Entre los investigadores e investigadoras sociales, la validez es considerada como instrumento de verificación de que la información recogida es significativa y correcta. La validez hace referencia a que el procedimiento utilizado mide lo que realmente pretende medir. Se pretende conocer la realidad lo más exactamente posible, su valor, su carácter positivo, la capacidad que tiene esa información para mostrarnos o representar la realidad a la que se refiere. Por ello, sea cual sea el agente evaluador, debe tener en cuenta la validez de lo que se va a conseguir en la evaluación. Esto, además, guarda una enorme relación con el objetivo último de la evaluación y lo que se pretende con ella.

2.3. LOS MODELOS DE EVALUACIÓN

2.3.1. La tradición evaluativa: cuatro generaciones

A la hora de afrontar cualquier evaluación es necesario optar entre varios modelos posibles. Y lo cierto es que la gran variedad existente en la literatura puede confundir a las personas responsables de la evaluación a la hora de elegir el óptimo con base al tipo de proyecto implementado y sus propios objetivos. Por eso, es importante señalar que no existe «el modelo» generalizable para todos los proyectos, si no que la disponibilidad de recursos humanos, técnicos y económicos, así como la metodología desarrollada a lo largo de la vida del proyecto, tanto en la planificación como

en el seguimiento, serán factores que determinen el modelo a elegir. Ahora bien, siendo muy amplio el abanico de modelos posibles para la evaluación de programas sociales, también es cierto, que en el campo de la cooperación al desarrollo se han utilizado algunos más que otros. A continuación se presenta un breve repaso por la literatura, para centrarnos más tarde en los tres modelos más utilizados en nuestro sector.

Los orígenes de lo que hoy conocemos por evaluación de programas se sitúan en la evaluación educativa y, más concretamente, en la preocupación a finales de siglo XIX y principios del XX, por la medición científica de los rasgos y conductas humanas. Evaluación era sinónimo de la medición de la posición de un sujeto dentro de un grupo mediante un *test* de rendimiento sobre el alumnado, aunque no del programa ofertado.

Fue a finales de los años 30 cuando se realizó un estudio en EE.UU. que abre un nuevo período a la teoría y prácticas evaluativas, al superar el concepto de evaluación como un mero proceso externo de calificación de habilidades aprendidas por los sujetos sometidos a un proceso instructivo. Según Tyler, precursor de la evaluación, el proyecto o intervención debía tener unos objetivos concretos, y la evaluación consistía en medir si se habían cumplido los objetivos y en qué medida. Se trata del *modelo de evaluación por objetivos*. El proceso consiste en especificar los objetivos del proyecto y ordenarlos jerárquicamente. Posteriormente se seleccionan los instrumentos para medir el programa, recopilando la información suficiente para poder establecer un análisis comparativo de lo logrado y de lo que se debería haber logrado. La influencia de este modelo sobre las prácticas evaluativas del momento fue muy fuerte, dado que era un concepto lógico, aceptable científicamente, y fácil de aceptar en la práctica educativa. Aún así, no faltaron las críticas en torno a la ausencia de un componente evaluativo que permitiese la emisión de juicios sobre el éxito del programa, y la ausencia de criterios para juzgar la importancia de las diferencias encontradas entre los objetivos propuestos y los logrados.

En los años 60, y tras un período de búsqueda de modelos que superaran el anterior, y tratando de demostrar la eficacia de un programa, se proponen los modelos científicos basados en la experimentación que establecen relaciones causales entre el rendimiento y el propio programa desde una lógica hipotética deductiva (W.K Kellogg Foundation, 1998). *El mode-*

lo clásico experimental o experimento controlado utiliza un grupo experimental y otro de control para comparar resultados. Se procede de la siguiente forma: se eligen los grupos dentro de la comunidad donde se ha ejecutado un proyecto, calculando las diferencias entre el grupo experimental (que ha recibido las acciones del proyecto, y otro de control elegido al azar (que no las ha recibido) determinando las diferencias entre ambos y, por lo tanto, atribuyendo el éxito o fracaso de la intervención a dichas diferencias. Cuando no es posible aplicar el modelo experimental (algo que ocurre en la mayoría de proyectos sociales) se puede recurrir a *los modelos cuasi-experimentales* que son más flexibles y prácticos.

Existen dos diseños centrales:

1. *Las series temporales*, que consisten en la realización de mediciones al grupo del proyecto antes del programa, y de mediciones continuadas después que haya terminado.
2. *El diseño del grupo de control equivalente*, en el que se utilizan grupos de control con características semejantes, pero no elegidos al azar.

Frente a la caracterización objetivista y científica que adoptaban los modelos de evaluación hasta entonces, y la dificultad de desarrollar en la práctica social los experimentos propuestos por D. Campbell, se planteó la necesidad de incluir ciertos juicios valorativos como ejes centrales de la evaluación. R. Stake en 1967 presenta un *modelo* que se acomode a las necesidades de sus *clientes*, es decir, que se adecue a las necesidades de quien encarga la evaluación. Recoge en su modelo elementos descriptivos y valorativos, centrándose en tres momentos clave: el examen de la base del programa, la descripción detallada del mismo en cuanto a antecedentes, actividades y resultados, y por último, una valoración poniendo en relación los datos descriptivos del programa, con otros programas y con normas de calidad.

En esa línea, comienza a proponerse la realización de evaluaciones centradas en la valoración, tomando como criterio las necesidades de las personas beneficiarias. Además, Scriven propone un *modelo libre de objetivos (free-goal evaluation)*, donde se valoren los programas no sólo con base a la consecución de objetivos, sino también con base a efectos no previstos. Para este autor, lo más importante es determinar qué consecuencias ha tenido la intervención y evaluarlo en función de las necesidades de la población beneficiaria o involucrada.

Cuadro 24. Principales modelos de la tradición evaluativa

MODELO DE EVALUACIÓN	OBJETIVO PRINCIPAL	METODOLOGÍA	REPRESENTANTES	ÉPOCA
Por objetivos	Medición del cumplimiento de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> — Ordenar objetivos jerárquicamente — Recopilar información — Comparar entre lo deseado y lo realizado 	R. TYLER	Años 30
Experimental y cuasi-experimental	Demostración de lazos causales entre v. independiente y v. dependientes	<ul style="list-style-type: none"> — Experimentos: grupo experimento y grupo de control — Series temporales — Grupo de control equivalente 	D. CAMPBELL J. STANLEY	1963
Centrada en el cliente	Inclusión de juicios valorativos	<ul style="list-style-type: none"> — Examen base del proyecto — Descripción del proyecto — Valoración del proyecto 	R. STAKE	1967
Centrada en los usuarios/beneficiarios Libre de objetivos	Juicio del valor del proyecto para la población beneficiaria	<ul style="list-style-type: none"> — Medición del logro del objetivo — Medición de los efectos — Medición según las necesidades del beneficiario 	SCRIVEN	1967
Orientada a la toma de decisiones Modelo CIPP	Tener base para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> — Información sobre necesidades — Información sobre proyecto — Información sobre objetivo — Información sobre resultados <p>(Análisis de contexto, <i>inputs</i>, proceso y productos: CIPP)</p>	STUFFLEBEAM	1967
Orientada a la utilización	Ofrecer información a los interesados y responsables del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> — Metodología flexible, participativa — Combinación de métodos cualitativos y cuantitativos 	M. PATTON	1978
Negociación de implicados Modelo constructivista	Negociar procesos	<ul style="list-style-type: none"> — Negociación — Análisis de actores y sus subjetividades 	GUBA Y LINCON	1982

Fuentes: ALVIRA MARTÍN, Francisco (1991): *Metodología de la evaluación de programas*. Cuadernos metodológicos n.º 2. C.I.S. Madrid.
 EVERITT, Angela y HARDIKER, Pauline (1995): *Evaluating for good practice*. Mac Millan.
 PATTON, Michel Q. (1997): *Utilized- focused evaluation*. The new century Text. Sage Publication, USA.
 GUBA, Egon G. y LINCON, Yvonne S. (1989): *Fourth Generation Evaluation*. Sage Publication, London.
 WEISS, Carol H. (1990): *Investigación evaluativa. Métodos para determinar la eficiencia de los programas de acción*. 2.ª Edición. Trillas. México.

El *modelo CIPP* propone orientar la evaluación hacia las necesidades de las personas que toman decisiones en la intervención, proporcionando información útil. Se necesita recoger información para saber que necesidades existen, describir el programa para dar respuesta a las mismas, decidir el grado de realización del plan de intervención propuesto y la descripción de sus modificaciones, así como los resultados y consecuencias observadas de la intervención. Para conseguir dicha información Stufflebeam plantea el modelo CIPP que agrupa cuatro momentos (o tipos de evaluación) que pretenden conseguir información en torno a esas necesidades existentes: el programa de intervención, su grado de realización y los resultados observados. Se trata de la evaluación del contexto, los inputs, evaluación del proceso y evaluación del producto (CIPP).

Ya en la década de los 70 surgen los modelos conocidos como alternativos, pluralistas o interpretativos, que reivindican mayor flexibilidad y una mirada más cualitativa del proceso evaluativo. Algunos ejemplos son el *modelo orientado a la utilización* de M.Q. Patton, y el *modelo de negociación* entre los implicados de E. Guba e I. Lincon, que ponen el énfasis en el entendimiento de lo que ocurre en la práctica, y sobre todo, en entender la evaluación como algo que se debe negociar continuamente entre las personas involucradas en el programa. Los agentes evaluadores deben prestar atención a los grupos involucrados y a sus subjetividades, y particularmente, a reconocer que esos grupos tienen intereses diversos en la práctica. Es lo que ellos mismos han definido como «la cuarta generación en evaluación» (Cuadro 25).

La situación a finales de los ochenta y principios de los noventa se caracterizó por la pluralidad de modelos que se manejaban en evaluación de programas. Las propuestas en los modelos de evaluación a lo largo del siglo pasado se han centrado en realizar incrementos paulatinos en el mejoramiento de la metodología, añadiendo nuevos conceptos y herramientas. Francisco Alvira ha resumido la evolución de los últimos cuarenta años como un enriquecimiento y complejización de los procedimientos evaluativos (Alvira, 1991).

En resumen, podemos observar que a lo largo del siglo pasado se han desarrollado varios modelos y perspectivas de evaluación que, sobre todo, han ido completando los modelos iniciales y más sencillos, por otros cada vez más complejos y participativos que permitan a las comunidades beneficiarias ser dueñas de la gestión de sus procesos de desarrollo.

Cuadro 25. Cuatro generaciones en evaluación de proyectos

Guba y Lincon agrupan los modelos de evaluación en cuatro generaciones:

1. **Primera generación:** nace en 1900 y se denomina evaluación orientada a la *medición*. Relacionada con la tradición educativa y la gestión científica en la industria y los negocios. El rol del agente evaluador es técnico para proporcionar instrumentos de medida.
2. **Segunda generación:** se orienta a la *descripción* del programa. Enfatiza el logro de los objetivos y analiza las fortalezas y debilidades del programa para realizar revisiones. El agente evaluador es esencial para la descripción aunque todavía son importantes sus funciones técnicas.
3. **Tercera generación:** el *juicio* es parte integral de la evaluación. Este requiere que los objetivos se tomen como objeto de evaluación además de las metas y el propio programa. El agente evaluador es considerado como juez y ayudante de los que toman las decisiones a establecer estándares para el juicio.
4. **Cuarta generación:** enfatiza la evaluación como un proceso de *negociación* que incorpora varios implicados. Reconoce que las perspectivas de la gente y sus intereses toman mejor forma si se hace desde su sistema de valores. El agente evaluador tiene un rol facilitador en el proceso negociador de las partes implicadas, que participan en el diseño, implementación e interpretación de la evaluación.

Fuente: Traducido de GUBA, Egon y LINCON, Ivonne (1989): *Fourth generation evaluation*. Sage publications, London.

Pero cabe preguntarnos ¿Qué ha ocurrido en los inicios del siglo XXI? ¿Se han propuesto nuevos modelos? ¿Qué modelos se usan para la evaluación *ex post* de programas y proyectos de la cooperación si ésta es una práctica relativamente reciente en este sector? Lo cierto es que los inicios del siglo XXI se han caracterizado por una continuidad en la utilización de varios modelos enriquecidos por el avance de generaciones anteriores, y con énfasis en las experiencias de quien las realiza o las orientaciones disciplinarias de los agentes evaluadores. El presente siglo no se ha caracterizado tanto por un aumento de propuestas y modelos para evaluar, sino por el incremento en la sensibilidad frente a la evaluación, la adopción de la evaluación como una acción permanente en los procesos de gestión social y del desarro-

llo, y como una obligación establecida por las propias agencias donantes desde un criterio de control y transparencia de los fondos públicos.

En el caso de la evaluación *ex post* de proyectos de cooperación, entendida como una valoración posterior desde criterios de gestión y de calidad de la gestión, tal y como los propuso el CAD, data del año 1995. Pero también es cierto que agencias y ONGD con trayectoria en la implementación de proyectos, y con experiencia en el trabajo conjunto con entidades locales comenzaron mucho antes a realizar evaluaciones posteriores, aunque no siempre desde las mismas metodologías. A nivel mundial, tres modelos son los más utilizados por agencias de desarrollo, ONGD y entidades multilaterales: el modelo de evaluación del marco lógico, los modelos de evaluación participativos y la evaluación socioeconómica de proyectos.

Veamos a continuación, en qué consisten dichos modelos y su aplicación a la evaluación *ex post*.

2.3.2. El modelo de evaluación 'ex post' del enfoque del marco lógico (EML)

2.3.2.1. Historia y metodología del EML

El Enfoque del Marco Lógico (EML) o *Logical Framework Approach* (LFA) y el Método de Planificación Orientada por Objetivos o *Ziel Orientierte Projekt Planung* (ZOPP) son dos métodos ampliamente utilizados en Europa, y puestos en marcha por agencias donantes de ayuda al desarrollo ante la necesidad de establecer pautas para la planificación de proyectos y mejorar su gestión, permitiendo el seguimiento y la evaluación de los mismos. En concreto, fueron Leon Rossenberg y Lawrence Posner de la firma consultora *Practical Concepts Inc.*, los que en 1969 bajo contrato con la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID), elaboraron el primer marco lógico tratando de reducir las deficiencias de los proyectos de cooperación a partir de una planificación específica y clara, que pusiera las bases para la evaluación durante toda la vida del proyecto. Se trata de una manera de estructurar los principales elementos de un proyecto, subrayando los lazos lógicos entre los insumos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados.

Fue en los setenta cuando comenzó a extenderse entre las agencias de cooperación internacional de otros países.

La Agencia de Desarrollo Internacional de Canadá (CIDA), la Administración para el Desarrollo de Ultramar Inglesa (ODA), actualmente el Departamento de Desarrollo Internacional (DFID), la Agencia de Cooperación Internacional Japonesa (JICA), la Agencia para el Desarrollo Noruega (NORAD), entre otras, fueron incluyendo en sus procesos marcos lógicos adaptados a la manera de gestionar de cada país. Lo mismo ha ocurrido lentamente en las agencias de las Naciones Unidas como el PNUD, UNICEF y más recientemente el ACNUR. Otros, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), han integrado también en su gestión estas metodologías adaptando su nomenclatura.

En esta línea, la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ), tras poner a prueba el EML en los setenta, desarrolló a principios de los años ochenta una ampliación del mismo y en 1983 introdujo en sus acciones el método de planificación ZOPP. Este modelo, basado en el norteamericano, trataba de estructurar la planificación del proyecto con base en una serie de talleres (ZOPP 1, ZOPP 2, ZOPP 3...) a partir del trabajo en equipos interdisciplinarios e interculturales, donde participaban las organizaciones locales y los grupos destinatarios. Si bien se introdujo provisionalmente en 1983, cuatro años después ya se había incluido como norma obligatoria y parte integral del ciclo de proyecto, y un poco más adelante pasó a ser el «sello de fábrica» de la GTZ en los países donde desarrollaba proyectos.

Aunque en la mayoría de los manuales consideran el ZOPP como una variante del EML (Gosling y Edwards, 1998), en Europa tiende a utilizarse el ZOPP como un marco lógico específico de la agencia alemana, que le ha hecho aportes al inicial, pero que se trabaja de manera integrada. Ciertamente son metodologías que tienden a converger y realizarse préstamos terminológicos y de aplicación. Además, en 1990, la Agencia Noruega de Cooperación Internacional (NORAD) publicó *El Enfoque del Marco Lógico: Manual para la planificación de proyectos mediante objetivos*, donde advertía que partía de la integración de la metodología desarrollada por la USAID y la GTZ. La propia Unión Europea lo asume en 1993 cuando la entonces Comisión Europea publica *La Gestión del ciclo de un proyecto: Enfoque Integrado y el Marco Lógico* estableciendo como obligatorio la presentación de proyectos bajo este formato y aunando ambas propuestas.

Si analizamos ambas perspectivas metodológicas, observamos que cada una ha puesto en énfasis en una de las fa-

ses del actual enfoque. El ZOPP realiza un gran aporte al análisis de situación y de problemas de la población beneficiaria para poder determinar cuáles serán las soluciones a plantear. El ZOPP aporta la idea de que la cooperación entre el personal del proyecto y las entidades contrapartes es más fácil si se ponen previamente de acuerdo en los objetivos de la intervención. Su aporte a la metodología radica en todo el análisis previo realizado antes de iniciar un proyecto, tratando de consensuar los intereses diversos de los grupos involucrados. Para el trabajo en equipo pueden emplearse técnicas de moderación, visualización y documentación de todas las fases para apoyar la comunicación y la toma de decisiones.

Las características principales del ZOPP son:

1. Es un procedimiento de planificación por pasos sucesivos (12 pasos).
2. Visualiza y documenta permanentemente los pasos de planificación.
3. Se trabaja en equipo con la participación de grupos importantes de interesados y beneficiarios.
4. Los trabajos de planificación se moderan por personas externas al proyecto.

Por su parte, el aporte de la matriz de planificación, herramienta propia del marco lógico propuesto por EE.UU., descansa en la lógica necesaria entre todos los elementos de la intervención, teniendo en cuenta el contexto exterior, y avanzando medios para el seguimiento y la evaluación (indicadores y fuentes de verificación). Así, las tres características principales del EML son:

1. Es un enfoque que diseña el proyecto con una estructura lógica.
2. Los objetivos deben ser definidos previamente con un método apropiado.
3. Es un instrumento de planificación a partir del cual se elaboran otros instrumentos como el presupuesto, el reparto de responsabilidades, el calendario de ejecución, y el plan de seguimiento y evaluación.

El EML unificado es una metodología que integra instrumentos y métodos de análisis que permiten presentar de forma sistemática y lógica todos los elementos de un proyecto de manera participativa. Sus relaciones de causalidad sirven para indicar si se han alcanzado los objetivos,

teniendo en cuenta unas hipótesis de partida de carácter externo, que pueden influir en su consecución; y estableciendo de antemano los indicadores para el seguimiento y la evaluación. Estos modelos se pensaron inicialmente para la planificación de proyectos y su seguimiento, pero permiten la incorporación de herramientas a la evaluación posterior, al fijar los objetivos del proyecto de manera específica, establecer los indicadores que permitirán la comprobación del alcance y las fuentes de verificación de los mismos.

El EML-ZOPP se estructura a través de dos grandes etapas: *la etapa analítica*, en la que se realizan análisis de carácter participativos para diagnosticar la situación de una comunidad, descubrir sus problemas y potenciales, y proponer estrategias de solución; y *la construcción de la matriz de planificación de proyecto - MMP*, donde se detalla la planificación de toda la intervención a través de una matriz de cuatro por cuatro (Cuadro 26). Veamos a continuación en qué consisten estos análisis y cual es su relación con la evaluación *ex post*.

Cuadro 26. Metodología del EML-ZOPP

ETAPAS	MOMENTOS
Etapa analítica	<ul style="list-style-type: none"> — Análisis de participación — Análisis de problemas — Análisis de objetivos — Análisis de alternativas-Selección de estrategias
Etapa de construcción de la MMP	<ul style="list-style-type: none"> — Lógica vertical: objetivo general, objetivo específico, resultados y actividades — Lógica horizontal: indicadores, fuentes y factores externos

Fuente: Elaboración propia.

1. El análisis de participación

Muchos proyectos de desarrollo han fracasado por la falta de un conocimiento adecuado de situación real de la comunidad con la que desean colaborar (falta de diagnósticos de calidad) y de los grupos sociales que conforman su entorno cercano. En este punto del análisis es importante dejar

participar a las personas que solicitan el apoyo, y permitir que sus opiniones sean relevantes. Es muy importante lograr un buen nivel de participación y de implicación de los distintos agentes locales que apoyen la iniciativa del proyecto y puedan darle sostenibilidad después.

El análisis de participación o de involucrados busca identificar los grupos organizados y analizar cuáles son sus necesidades, intereses y posibles aportes a un potencial proyecto. Para esto, algunas agencias internacionales (como el DFID) han promovido el *stakeholder analysis* o *análisis de involucrados*, herramienta que consiste en analizar los posibles grupos a participar según su relación de importancia e influencia (Cuadro 27). Otra posibilidad es trabajar con base a una matriz de vulnerabilidad y capacidad que utiliza la Cruz Roja Internacional. Se trata en todo caso, de caracterizar los grupos con los que podemos trabajar, según sus capacidades y debilidades y según su importancia y posible participación en el proyecto.

Algunos pasos útiles en esta fase son:

- Identificar todas las personas, grupos e instituciones afectadas por las situaciones de vulnerabilidad en las que se pretende intervenir, y agruparlos por categorías.
- Examinar si las personas anotadas constituyen unidades homogéneas o si existen grupos pequeños con intereses específicos.
- Analizar detalladamente cada grupo, sus intereses, necesidades, fortalezas y debilidades así como sus relaciones, conflictos y estructuras de cooperación y dependencia.
- Discutir intereses, expectativas y puntos de vista a los que se va a dar prioridad cuando se analicen posteriormente los problemas.
- Tomar decisiones en relación con el grupo al que se va a dar prioridad en la intervención (dividir a los involucrados en participantes y no participantes).

De este análisis surgirán nuestras posibles entidades o personas socias de proyecto, así como aquellas que, por el contrario, pueden ejercer una influencia negativa sobre la futura intervención. La situación ideal, es que el trabajo participativo no se quede sólo al inicio de la gestión del proyecto, sino que las entidades involucradas puedan participar a través de una unidad gestora o de seguimiento que atraviese la planificación, la ejecución y la evaluación *ex post*.

Cuadro 27. *Stakeholder analysis* o análisis de involucrados

Se trata de identificar los grupos de alta y baja importancia para el proyecto, así como los grupos de alta y baja influencia para el mismo. La influencia se entiende como el poder que tiene ese involucrado para lograr o impedir que se logren los objetivos; y la importancia es la que el donante o entidad otorga a ese grupo como prioritario.

Alta importancia/ Baja Influencia	Alta importancia/ Alta influencia
A	B
C	D
Baja Importancia/ Baja influencia	Baja importancia/ Alta influencia

DFID (2002): *Tools for Development. A handbook for those engaged in development activities*. Performance and Effectiveness Department. DFID, London.

2. *El análisis de problemas*

En segundo lugar, las entidades agrupadas en una unidad de gestión, deben realizar una investigación exhaustiva de la población a acompañar en forma de diagnóstico. Se recomienda realizar el análisis con representantes de todos los grupos implicados mediante talleres participativos donde se pueda valorar la vulnerabilidad y la capacidad de estos grupos como parte de un diagnóstico inicial para la futura intervención. Son muy válidas en este momento la combinación de estas técnicas con las herramientas participativas del Diagnóstico Rápido Participativo (DRP), de cara a obtener un diagnóstico completo que pueda nutrir el análisis de las problemáticas. En ese sentido, no debemos olvidar que la herramienta busca simplificar una realidad analizada a través de un mapa conceptual o gráfico, cuyo objetivo es hacer más sencillo el análisis y orientar la planificación posterior.

Una vez finalizado el diagnóstico (investigación evaluativa *ex ante*), la herramienta del EML propone identificar la problemática principal o de mayor alcance, entendida como el estado negativo de una comunidad o, al menos, como un estado insatisfactorio. Con este análisis se identifican los obstáculos reales y prioritarios para los grupos im-

plicados. Una vez identificada esa problemática central, debemos establecer las causas directas que motivan la existencia de dicho problema en la comunidad. Posteriormente, a esas causas directas tenemos que buscarle unas sub-causas (las causas de las causas) para encontrar la raíz última de dicha problemática a solucionar. La pregunta que nos puede guiar la construcción del árbol de problemas es *¿por qué?*

Existen diversas herramientas para hacer visibles las causas y los efectos de una situación problemática sobre una población, siendo la más conocida el árbol de problemas (Cuadro 28) pero lo importante es que se integren todas las áreas detectadas como problema para que el panorama sea lo más completo posible. La característica principal de este esquema, con influencia de la gestión de calidad japonesa, es la red de relaciones de causalidad presentando un esquema basado en relaciones causa-efecto.

Cuadro 28. El origen del árbol de problemas

El origen concreto del árbol de problemas, más acá de Aristóteles y las teorías de la causalidad, proviene de la planificación empresarial japonesa. De hecho fue utilizado por primera vez en 1952 por la empresa Kawasaki para analizar los defectos en la calidad de la producción de sus plantas industriales. El creador de este modelo de interpretación fue un ingeniero industrial llamado Kaoru Ishikawa. Este diagrama de causas y efectos, también llamado diagrama de «espina de pescado», de «árbol» o de «río», fue incluido en la terminología de los estándares japoneses del control de calidad. La diferencia más evidente entre el diagrama de la «espina de pescado» y el árbol de problemas es su orientación. Así, en el primero las causas se sitúan sobre un eje horizontal, mientras que en el árbol de problemas, la colocación de los diferentes problemas es claramente vertical, de abajo hacia arriba.

Fuente: GÓMEZ GALÁN, M., SAINZ OLLERO, H. (2003): *El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico*. Segunda Edición en España. Cideal. Fundación Cideal, Madrid, p. 143.

El procedimiento de este análisis, normalmente adoptado en la fase de identificación y formulación del proyecto, puede seguir los siguientes pasos:

- Identificar todos los problemas existentes (en estado negativo).
- Tratar de determinar el problema que parece más significativo y afecta en mayor medida a los grupos de potenciales beneficiarios. Éste será el problema focal o central.
- Una vez identificado el problema central, los demás se organizan en un diagrama con forma de árbol como causas y efectos de este problema central. Para ello, se colocan las causas esenciales y directas debajo del problema central, y los efectos directos, encima del problema central.

Finalmente, queda establecido un árbol de problemas de acuerdo con sus *relaciones de causa-efecto*. Se presenta un diagrama en forma de árbol, donde los efectos quedan en la parte superior del problema central, y las causas del mismo, en la inferior. El análisis concluye cuando el equipo de planificación está convencido de las relaciones de causa-efecto de la situación insatisfactoria que se está analizando. Es interesante prestar atención especial a los efectos sobre género, la infancia y el medio ambiente.

3. *El análisis de objetivos*

Una vez terminado y consensuado el análisis de los problemas, la siguiente etapa es la formulación de los objetivos del proyecto. La metodología propuesta, busca transformar una situación negativa o insatisfactoria, en una realidad positiva. Para ello, el árbol de problemas se transformará en un árbol de objetivos, y los problemas formulados como condición negativa, son reformulados ahora en forma positiva. Se trata de un cambio relativamente sencillo al trasladar una dinámica de causa-efecto en una *relación medios-fin*. Lo que antes eran causas ahora son medios, y lo que era el problema focal, se convierte en nuestro objetivo principal. Los pasos más comunes para la elaboración del árbol de objetivos son:

- Transcribir los estados negativos que refleja el árbol de problemas en condiciones deseables positivas.
- El problema focal se convierte en el objetivo principal del proyecto y las causas en medios.
- Revisar las relaciones medios-fin que resultan para asegurarnos de la validez del árbol de objetivos planteado, verificando la lógica medios-fin.

Gráfico 8. **Árbol de problemas**

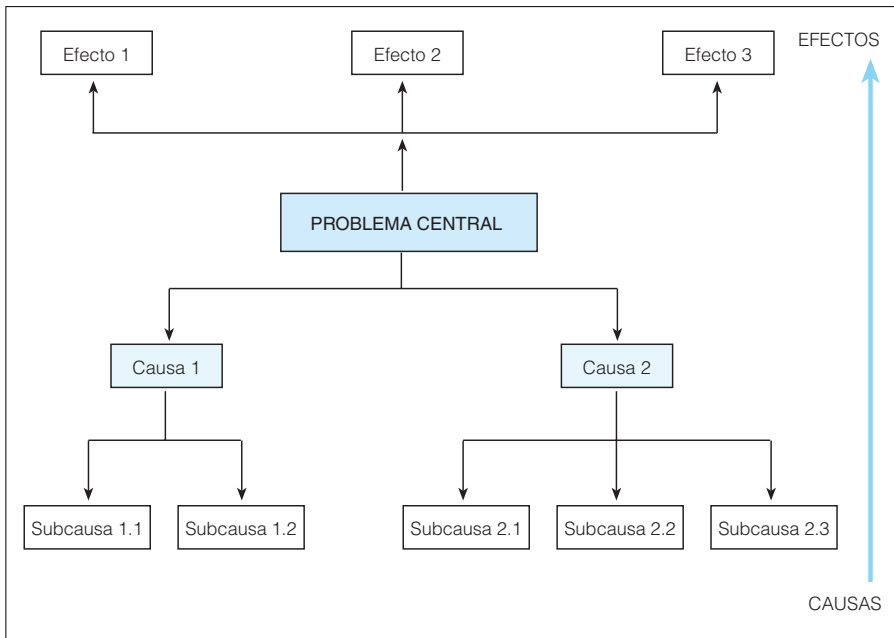
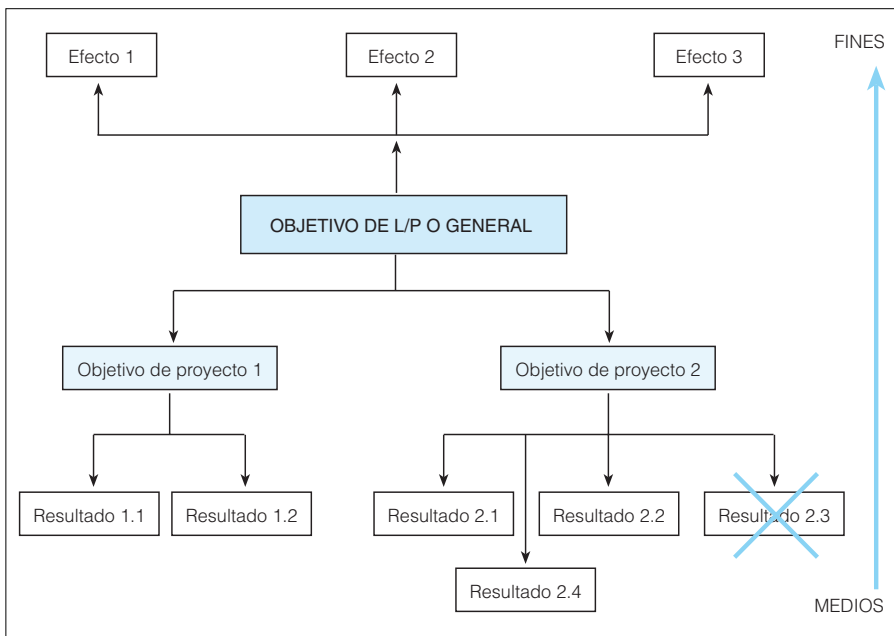


Gráfico 9. **Árbol de objetivos**



- Eliminar (tachar, o marcar en otro color) aquellos objetivos que son inalcanzables o de compleja solución.
- Agregar nuevos medios si son necesarios para lograr el objetivo propuesto (en la mayoría de los análisis, la educación no siempre aparece como un problema, pero en los árboles de objetivos es común recurrir a la capacitación como un medio muy efectivo).
- Revisar finalmente si la lógica de medios fines es completa y coherente.

La pregunta clave que podemos hacernos para verificar el proceso de medios y fines es *¿cómo?*

4. *Análisis de alternativas*

Una vez que tenemos el panorama de posibles soluciones, se trata ahora de identificar las soluciones alternativas, potencialmente más factibles, valorándose las posibilidades de ser llevadas a cabo adecuadamente en la práctica. Y cabe preguntarse... ¿por qué si hemos identificado una problemática muy amplia con varios ejes de problemas, ahora debemos seleccionar entre los ejes de soluciones? La respuesta es muy sencilla. Podemos optar por intervenir en forma de programas o en forma de proyectos. En el primer caso, para poder abordar la problemática global de la comunidad (que seguramente afecte a varias ramas de su vida: educación, salud, empleo, derechos humanos, etc.), y en el segundo, optamos por responder en forma más específica mediante un proyecto a una de las áreas afectadas. Para la selección de la estrategia se pueden tener en cuenta algunos criterios en relación con los costes, los beneficios que aportan a la población beneficiaria, la probabilidad de alcanzar los objetivos de manera más eficaz, y sobre todo, la opción que permite mayor participación e identificación con la gente. Además, es importante en este momento cruzar los resultados de los análisis de viabilidad (factibilidad) técnica, financiera, institucional, ambiental, social, etc. con las alternativas del proyecto, para tomar decisiones y definir las estrategias de intervención.

En ocasiones, la decisión tomada frente a la alternativa no corresponde con criterios estrictamente técnicos, sino que el componente político puede tener un peso importante. Por ejemplo, si una de las alternativas está incluida en el plan de desarrollo local municipal, puede que sea elegida por los involucrados, o en el caso de que una de las líneas alternativas esté mas acorde con las líneas estratégicas de los donantes, o la misión de la entidad ejecutora, etc., pue-

den llevar a marcar las pautas sobre la opción a tomar. En todo caso, la más acertada será aquella que tenga mayor consenso entre las personas participantes.

El procedimiento consiste en:

- Identificar las ramas medios-fines del árbol de objetivos.
- Designar las alternativas con expresiones descriptivas. Por ejemplo: enfoque producción, enfoque ingresos, enfoque educativo, etc., o incluso numerarlas.
- Seleccionar las alternativas basadas en criterios de realismo como las prioridades de desarrollo, las condiciones de la zona, la conveniencia para la población, la disponibilidad de recursos financieros, la disponibilidad del personal, etc., el tiempo que conlleva cada ejecución, la participación, etc., u otros criterios a establecer por el equipo de trabajo.

5. *La matriz de planificación*

Una vez que hemos logrado decidir que alternativa (estrategia) vamos a priorizar para nuestra intervención, es el momento de detallar la planificación del proyecto mediante la construcción de la matriz de planificación.

Gráfico 10. **La matriz de planificación de proyecto (MPP)**

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis / Supuestos
OBJETIVO GENERAL				
OBJETIVO DE PROYECTO				
RESULTADOS				
ACTIVIDADES		Insumos	Costes	

Fuente: COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1993): *Gestión del ciclo de un proyecto. Enfoque integrado y marco Lógico*. Unidad de evaluación. Serie métodos e instrumentos para la gestión del ciclo de un proyecto. N.º 1, Bruselas, p. 23.

La matriz de planificación del proyecto (MPP) es un conjunto de conceptos que se describen de modo operativo en forma de matriz (cuadro de doble entrada), de tal forma que es posible verificar si la intervención ha sido instruida correctamente. Permite presentar de manera sistemática y lógica los objetivos, resultados y actividades de una intervención y sus relaciones causales (lógica vertical), detallando los factores externos que pueden influir en el desarrollo de esa lógica, los indicadores y sus fuentes de verificación para poder comprobar el cumplimiento de los objetivos y sus resultados (realizar el seguimiento y la evaluación).

La Comisión de las Comunidades Europeas señalaba en el año 1993:

Esta matriz concisa, fácilmente aplicable y utilizable en los informes, disminuye la carga de trabajo de las partes que intervienen en las diversas fases de un proyecto. (...) Es un instrumento que permite ver claramente cómo va a evolucionar la intervención, qué estrategia se va a seguir y qué medios se van a utilizar. Durante el seguimiento y la evaluación, este mismo marco lógico sirve de punto de referencia para analizar los resultados y el impacto de la intervención.

Detengámonos ahora en cada uno de los elementos de la matriz que serán indispensables para el seguimiento y la evaluación *ex post*:

LA LÓGICA DE INTERVENCIÓN⁴

Una vez escogida una estrategia para el proyecto, se extraen los principales elementos del árbol de objetivos y se transfieren a la primera columna vertical de la matriz del proyecto (MPP) en forma de intervención.

Los elementos de la lógica vertical son:

—*El objetivo general*: es el objetivo de nivel superior al que debe contribuir el proyecto a largo plazo. Pueden existir otros proyectos que contribuyen al alcance de este objetivo general.

⁴ Algunos organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) utiliza una terminología distinta para referirse a esta lógica: Fin, propósito, componentes y actividades-tareas, en lugar de objetivo general, objetivo específico, resultados y actividades, respectivamente. Ver BID (1997): *Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*. Oficina de evaluación-EVO. www.iadb.org. Otras agencias, como la Agencia de Cooperación Técnica alemana, también utiliza otra terminología, al hablar de objetivo superior, objetivo de proyecto y Productos (www.gtz.de).

- *El objetivo específico o de proyecto*: establece el propósito operativo del proyecto, la situación que se espera permanezca como consecuencia del logro de los resultados.
- *Los resultados*: son los productos de corto plazo que el proyecto puede garantizar como consecuencia de la realización de sus actividades.
- *Las actividades*: son acciones necesarias para transformar los insumos dados en resultados planificados dentro de un período especificado.
- *Insumos o recursos*: son las «materias primas» de un proyecto para producir los resultados propuestos (personal, equipos, servicios, etc.)
- *Costes*: son la traducción de los insumos a su valor monetario. Los fondos que necesitamos para poder contratar unos recursos.

LA LÓGICA HORIZONTAL

Estos son los elementos que complementan la intervención a realizar. Si observamos la matriz de planificación en su lógica vertical, encontramos elementos típicos de cualquier formulación de proyectos sociales (objetivos, resultados, actividades y presupuesto). La lógica horizontal es la que establece las relaciones entre esa intervención y los elementos de seguimiento y evaluación, es decir, los indicadores y fuentes (o medios) de verificación. Esta lógica se complementa con el análisis de supuestos y factores externos que pueden afectar el logro de esa lógica vertical, y a los que habrá que prestar atención a lo largo de la implementación, y posteriormente en la evaluación *ex post*. Veamos en qué consiste cada uno de ellos:

- *Indicadores objetivamente verificables (IOV)*: para cada nivel de la lógica vertical debe establecerse una unidad de medida de logro. Los indicadores permiten a las personas gestoras del proyecto y al equipo evaluador, observar los logros del proyecto y en qué medida se consiguen. Se trata de describir operativamente los objetivos y los resultados en términos de metas de calidad y cantidad.
- *Las fuentes o medios de verificación*: indican de dónde se tomará la información necesaria para comprobar el cumplimiento de los indicadores. Las fuentes deben

proporcionar información referente al nivel de ejecución de cada uno de los niveles de la lógica vertical. Pueden ser de dos tipos: primarias, si la información es generada por el mismo proyecto; y secundarias cuando las informaciones son generadas por otras instancias o procedimientos que aportan información relevante para la evaluación del proyecto.

- *Los factores externos, hipótesis o supuestos:* son condiciones que existen en el medio (entendido como entorno), pero que escapan al control directo de la intervención. Estos factores, ajenos al control del proyecto, pueden convertirse en factores de riesgo o de éxito para que la lógica de intervención se cumpla. Hay factores que afectan a las metas, a los resultados e, incluso, a las actividades. Es decir, habrá que identificar que hipótesis deben darse en contexto del proyecto para que las actividades puedan convertirse en resultados, los resultados permitan alcanzar el objetivo del proyecto, y contribuir en alguna medida, al objetivo general o de largo plazo. En el caso de que prevalezca una gran cantidad de factores externos negativos o de riesgo en el proyecto, deberá replantearse la factibilidad de su ejecución. Si existen factores muy probables de ocurrir que ponen en alto grado de peligro la ejecución del proyecto (factores letales), ésta será una señal sobre la necesidad de reformulación.

Una vez realizada la matriz de planificación, debe ser la guía de toda la intervención del proyecto bien en su ejecución, como en el seguimiento y la evaluación *ex post*. En el caso de la evaluación posterior (fin de proyecto o *ex post*) debe analizarse la contribución del proyecto al logro del objetivo general y el grado de realización del objetivo específico y de los resultados. Todo ello a través de los indicadores para cada nivel.

2.3.2.2. **Los indicadores: concepto y tipologías**

La formulación de indicadores en la planificación de la intervención, así como su posterior revisión en la evaluación *ex post*, se ha vuelto uno de los ejes más típicos en la práctica evaluativa. A pesar de su aceptación generalizada en el mundo de la cooperación al desarrollo, sobre todo con la extensión del marco lógico y la matriz de planificación, es importante rescatar que todavía para muchas entidades y personas vinculadas a proyectos, la formulación y

análisis de los indicadores sigue siendo un gran quebradero de cabeza.

A continuación, tratamos de mostrar la cara amable de los indicadores, presentando algunas definiciones de lo que se entiende por indicador, así como los tipos de indicadores que podemos incorporar al proyecto y su evaluación.

Cuadro 29. **Definiciones de indicador**

Son **descripciones operativas** (cantidad, calidad, grupo beneficiario, tiempo y espacio) de los objetivos y resultados de la intervención, que cubran lo esencial y que puedan medirse de manera fiable y a un costo razonable.

Fuente: COMISIÓN DE COMUNIDADES EUROPEAS (1993): *El enfoque del marco lógico y el ciclo de vida integrado*. CCE, Bruselas, p. 36.

Los indicadores son las **señales** que nos permiten saber si el objetivo o resultado en cuestión, se ha alcanzado.

Fuente: MAE- SECIPI (2001): *Metodología para la evaluación II. Cooperación española*. MAE- SECIPI, Madrid, p. 49.

Los indicadores son **medidas** (directas o indirectas) para verificar en qué medida se logró el objetivo de desarrollo, y deben determinarse las fuentes de verificación.

Fuente: NORAD (1994): *El enfoque del marco lógico. Manual para la planificación de proyectos orientada por objetivos*. NORAD-IUDC, Madrid.

Los indicadores se entienden como expresiones cuantitativas (y cualitativas) del comportamiento o desempeño de las variables de un proceso, una actividad o acción. Se establece el nivel de referencia (o línea de base) y así podrá señalarse la desviación o el acierto sobre el mismo. Los indicadores permiten valorar las modificaciones o variaciones de las características de la unidad de análisis establecida y en el caso de un proyecto de desarrollo, de sus actividades, resultados y objetivos. Los indicadores posibilitan la verificación del logro de resultados y alcance de los objetivos o de otros efectos.

Se trata de una medida orientada que indica la dirección correcta-incorreción sobre algún aspecto o variable que queremos medir. El indicador define la norma de cumplimiento

que hay que alcanzar a fin de lograr el objetivo que nos hemos planteado. Para su correcta formulación deben señalar el cambio buscado por el proyecto y donde se recogerá la información para verificar dicho cambio (fuente de verificación).

Algunos requisitos indispensables que deben tener los indicadores de evaluación son:

- ser relevantes y válidos (que midan lo que necesitamos),
- ser precisos en cuanto a tiempo, beneficiarios/as, cantidad y calidad y lugar,
- ser verificables y comprobables,
- ser independientes para cada nivel de medición y fiables,
- y, ser factibles (posibilidad de ser alcanzados y medidos).

Pero las preguntas que solemos plantearnos al ponernos delante del trabajo de evaluación es ¿cómo se formulan los indicadores? ¿Qué tipos de indicadores debo formular en un proyecto? Algunos autores plantean diversas clasificaciones de indicadores según su objeto, naturaleza u orientación en el ciclo del proyecto.

En primer lugar, una de las clasificaciones más importantes tiene que ver con el *nivel de medición* del indicador. Así, surgen dos tipos de indicadores los directos y los indirectos.

Cuando hablamos de un *indicador directo*, nos referimos a aquel indicador que mide por sí solo la variable objeto de medición, es decir, si yo deseo saber el nivel de ingresos de una familia: el indicador puede ser la renta que percibe dicha familia mensualmente. Pero ocurre que en la mayoría de los proyectos sociales, en los que centra su atención la cooperación, se establecen variables muy amplias y ambiguas a las que un único indicador no mide de forma completa. Por ejemplo, si hablamos de la fortaleza institucional de una organización, o el grado de fortalecimiento comunitario de un grupo local, ¿cuál es el indicador que nos mide esa realidad de manera directa? No existe. En ese caso, tenemos que realizar un proceso sociológico basado en la operacionalización de variables, de cara a establecer *indicadores indirectos*.

Cuadro 30. **Tipologías de indicadores**

Clasificación	Tipos de indicadores
Según nivel de medición	Indicadores directos Indicadores indirectos (<i>proxys</i>)
Según su naturaleza	Indicadores cuantitativos u objetivos Indicadores cualitativos o subjetivos
Según su orientación	Indicadores de proceso Indicadores de producto (<i>output</i>) Indicadores de resultados (<i>outcome</i>) Indicadores de Impacto (<i>impact</i>)
Según dimensión de análisis	Indicadores sociales Indicadores técnicos Indicadores económicos Indicadores de impacto ambiental Indicadores de género ...

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía.

En el caso de las intervenciones de desarrollo basadas en marco lógico, se trata de desagregar los objetivos específicos, generales y los resultados en variables o categorías que permitan su medición y análisis. Debe descomponerse cada objetivo en variables componentes que representan ese objetivo (tres o cuatro), y una vez pensadas dichas categorías, es más sencilla la formulación de indicadores para cada una de ellas, y por tanto la formulación de indicadores indirectos que midan el logro del objetivo, así sea de manera indirecta. Por ejemplo si un resultado es «se ha fortalecido el grupo de mujeres de la comunidad x», algunas variables o categorías serán: las reuniones que hacen, su participación, la capacidad de interlocutar con las instancias públicas, la solidaridad intra-grupo, los proyectos que han formulado, etc., y por tanto, algunos indicadores indirectos serán, «el n.º de reuniones que han realizado en determinado periodo», el «n.º de proyectos», «la calidad técnica», «el grado de satisfacción expresada por la gente», etc.

Otra clasificación importante, es aquella que los divide según *su naturaleza*. Nos referimos a los indicadores objetivos y subjetivos, o indicadores cuantitativos y cualitativos (aquellos cuya fuente de verificación es cuantitativa o cua-

litativa). A pesar de algunos autores siguen abogando por la inoperancia de los indicadores cualitativos, lo cierto es que son muy necesarios para medir aquellos cambios producidos en la población, y que no se pueden medir cuantitativamente, o numéricamente por cantidades. Un *indicador cuantitativo*, tal y como lo propone el enfoque del marco lógico, debe ser objetivo y definido en términos de cantidad, tiempo y lugar. Además, se refiere a una realidad observable como cosas cuantificables, es decir, aquello que podemos numerar, contar o clasificar. Por ejemplo, si deseamos medir el resultado de capacitación de unas personas, podemos establecer: «n.º de personas que aprueban el taller» o establecer un porcentaje de logro en forma de meta: «El 80% de las personas inscritas logra finalizar con éxito la capacitación en menos de 1 año», por ejemplo. En ese caso accedemos a una medición en términos cuantificables y objetivos.

Pero no siempre la realidad social es cuantificable ni evaluable en términos numéricos cuantitativos, y, a pesar de la dificultad que entraña la formulación de los *indicadores cualitativos*, éstos son muy importantes a la hora de medir cambios en actitudes y comportamientos (que en definitiva es lo que buscamos con un proyecto), y que sí son medibles, aunque no cuantificables. Para ello disponemos de fuentes de verificación cualitativa, por lo que se habla de indicadores cualitativos. Por ejemplo si deseamos medir los cambios que ha podido generar una intervención en la violencia doméstica o familiar, no es posible que contemos el número de veces que una madre pega a sus hijos, o el número de veces que el marido maltrata a su esposa. Ciertamente, hay ciertos comportamientos que sí existen y que no se pueden contar. Es cuestión de cambiar nuestra lógica (en ocasiones mecanicista), que nos lleva a pensar en actividades (y es deseable hacerlo hasta cierto punto) para medir lo ofertado por el proyecto (% de mujeres y hombres que acudieron a la capacitación sobre formación y cuidado de los menores en el hogar, por ejemplo, como un indicador cuantitativo); para avanzar hacia una lógica de efectos y cambios (y a largo plazo, de impacto) que nos lleve a formular también indicadores cualitativos centrados en comportamientos y sentimientos. Por ejemplo, «tras la formación hombres y mujeres reconocen que se han reducido los comportamientos agresivos hacia sus hijos e hijas» o, «se observa que se han reducido los comportamientos agresivos de los hombres hacia las mujeres del proyecto».

Otro ejemplo revelador (Nirenberg y otras, 2000:158-159) es el referido a la incorporación al mercado laboral de un grupo de jóvenes. La medición cuantitativa, sobre el porcentaje de jóvenes que han accedido al empleo, resulta no solo interesante, sino totalmente necesaria para poder valorar esa variable. Pero, ¿cómo respondemos cuantitativamente a las siguientes preguntas? ¿Cómo han accedido al empleo? ¿Por qué no han accedido las personas que no lo han logrado? ¿Cuáles son los factores que dificultan o favorecen su incorporación? Como vemos, estas respuestas son también necesarias para la valoración de dicha variable, y sólo es posible responderlas por medio de indicadores cualitativos, que conjuntamente, constituyen indicadores relevantes para la emisión de un juicio.

Sobre este tema se pronuncia el manual de *Save the Children* (1998: 76) señalando la importancia de la formulación de indicadores cualitativos que midan el cambio cualitativo, que por otro lado, es el más complejo de medir. Se trata de complementar la medición de una realidad social compleja que es posible ordenar y contar (en alguna medida) pero que también se puede observar cambios no cuantificables relacionados con comportamientos. Sobre este punto, el manual mencionado establece algunas sugerencias útiles para la identificación de los indicadores cualitativos:

- Como regla general, es más sencillo valorar el comportamiento que los sentimientos, dado que el comportamiento puede ser observado. Por ejemplo, si un objetivo es aumentar la confianza de la gente en las reuniones o encuentros, algunos indicadores cualitativos ligados al comportamiento pueden ser: la frecuencia con que la gente habla, si hablan claro, si exponen sus puntos de vista claramente, etc.
- Una vía para identificar indicadores cualitativos es hacerse la pregunta: si el proyecto fuera un completo desastre, ¿cómo lo sabría la gente? En ocasiones es más fácil pensar en el fracaso que en el éxito, pero los indicadores deberían ser los mismos para ambos casos.
- La mejor forma de identificar indicadores cualitativos, es a través de la discusión y el cuestionamiento, sobre «qué quieres decir con este concepto». Es decir, desagregarlo en dimensiones o categorías (operacionalización) a través de lluvias de ideas o reuniones se pueda apreciar que entiende la gente por dicho concepto, para poder medirlo.

Cuadro 31. Ejemplos de indicadores de evaluación

Los **indicadores cuantitativos** suelen ser porcentajes, ratios e índices compuestos.

Objetivo	Variables o categorías	Indicadores
La juventud mejora su calidad de vida	<ul style="list-style-type: none"> —Mejora su educación —Acceso al mercado laboral —Acceso a la salud —... 	<ul style="list-style-type: none"> —Un 90% de los beneficiarios/as alcanza graduarse en 3 años y de éste grupo, el 60% son mujeres —De cada 3 mujeres graduadas, una al menos, accede en menos de 1 año al mercado laboral —...

Los **indicadores cualitativos** normalmente son percepciones, observaciones y valoraciones del logro de una determinada acción o comportamiento.

Objetivo	Categorías	Indicadores
Desarrollo organizacional a nivel comunitario	<ul style="list-style-type: none"> —Confianza —Participación —Toma de decisiones participativa —Liderazgo de género —etc. 	<ul style="list-style-type: none"> —Las mujeres sobre tienen mayor capacidad de decisión al interior del grupo —Se observa mayor implicación de su miembros en las tareas diarias —Hombres y mujeres valoran como positiva su capacidad de interlocutor con instancias públicas tras la capacitación

Fuente: Elaboración propia.

Otra clasificación interesante, es la que ordena los indicadores en tres grupos según *orientación* en la intervención: los indicadores de proceso, los indicadores de producto (*output*) los indicadores de resultados (*outcome*) y los indicadores de impacto (*impact*).

Los *indicadores de proceso* se orientan a la medición de los procesos que conforman la globalidad de la intervención (desde que se inicia, hasta que termina, todas las fases o áreas sobre las que se estructura la intervención). Es decir, orientan la medición del proyecto o programa como una mirada hacia adentro. Tienen que ver más con la acción de seguimiento de actividades y busca valorar la toma de deci-

siones en los equipos, las relaciones entre personal y población beneficiaria, los procedimientos, el desarrollo de las actividades, etc.

En cambio, los indicadores de producto, de resultado y de impacto, son indicadores que ponen la atención en lo que el proyecto o programa produce hacia fuera, bien como bienes y servicios a disposición de la comunidad (productos), bien como efectos sobre sus hábitos de vida y comportamiento (resultados e impacto). En primer lugar, el proyecto o programa produce una serie de bienes y servicios para la comunidad que son necesarios valorar mediante los *indicadores de producto (output)*. Un hospital, una atención médica, una venta, etc. Pero eso es diferente de los efectos que se van logrando con el desarrollo de esas actividades y sus productos (se trata de resultados, o efectos parciales en la gente y su entorno) y estos se miden con los *indicadores de resultado (outcome)*. Estos a su vez, son los indicadores de medición de los resultados de la matriz de planificación y su objetivo de proyecto que podrán ser medidos al final. Los *indicadores de impacto*, orientan su medición hacia aquellos efectos (positivos y negativos, deseados y no deseados) que se han dado en la población beneficiaria directa e indirecta. Es decir, los cambios reales producidos en la gente producto de la intervención en el largo plazo, más allá de sus objetivos.

Una última clasificación de indicadores que mencionábamos anteriormente, es la referida a las *áreas o dimensiones* hacia las que se orienta la medición. En este caso podríamos ampliar los distintos indicadores a todas las áreas de la vida social potencialmente afectadas por el proyecto: lo social, lo técnico, lo cultural, político, institucional, económico, ambiental, etc. Ejercicio muy útil por otro lado a la hora de construir indicadores de impacto para la evaluación *ex post*.

En la actualidad es comúnmente reconocido los efectos que una intervención (sea del tipo que sea) puede generar en todas las áreas mencionadas. Así, de cara a la evaluación *ex post* y la medición del impacto, es importante desagregar dichas áreas y construir indicadores para las mismas. No vamos a extendernos aquí sobre todas ellas, pero si es importante destacar el ejercicio de algunas que ya han avanzado en la formulación de indicadores. Nos referimos a los indicadores de *impacto ambiental* (efectos sobre el ser humano y el ambiente), *indicadores económicos* (indicadores de costos, indicadores de cumplimiento temporal, indicadores de cobertura, indicadores de eficiencia) y los *indicadores de género*.

Cuadro 32. Indicadores de género

¿Qué es un *indicador de género*?

Los indicadores de género tienen la función de señalar en qué medida y de qué manera un proyecto ha logrado los objetivos y resultados previstos en cuanto a equidad/igualdad de género; señalan los cambios en el tiempo en relación con los roles de mujeres y hombres, su condición y posición. Los indicadores ligados a la condición (prácticos) serán aquellos que buscan medir la mejora en las condiciones de vida de hombres y mujeres en una sociedad. Los indicadores ligados a la posición (estratégicos) buscan medir el acceso al poder de las mujeres, entendido como la mejora de las condiciones necesarias para ser dueñas de su propio desarrollo.

Fuentes: AGENCIA CANADIENSE DE DESARROLLO INTERNACIONAL ACIDI/Servicio Nacional de la Mujer de Chile SERNAM (1996): *Manual para proyectos de género. Guía para utilizar indicadores de género*. ACIDI, Santiago de Chile.
ACCI-PROEQUIDAD/GTZ (2000): *Igualdad de Género en la Cooperación para el Desarrollo. Recomendaciones de los donantes para los proyectos*. GTZ/ACCI, Bogotá.

Estos últimos gozan ya de cierto reconocimiento y legitimidad en la cooperación al desarrollo dado que la perspectiva de género en el desarrollo reclama la igualdad de género no sólo como objetivo del desarrollo, sino como estrategia. Parece ya demostrado que no se puede alcanzar niveles satisfactorios de eficacia, sostenibilidad e impacto positivo, sin tener en cuenta las necesidades e intereses de género. En ese sentido la adopción del enfoque de género debe ser transversal a las intervenciones, y como tal afecta también al seguimiento y la evaluación *ex post*. Parece necesario incorporar indicadores de impacto de género que incorporen elementos relativos a los efectos que la intervención ha generado en la línea de la integración (*mainstreaming*) y el empoderamiento de las mujeres como estrategia política y social (MAE-SECIPI, 2001).

La lógica de la evaluación, entendida como una acción transversal a todo el ciclo de gestión, nos sitúa en la necesidad de formular indicadores de todas las áreas mencionadas, en la medida de lo posible, es decir, indicadores directos, indirectos, cuantitativos y cualitativos, de proceso, producto, resultados e impacto y a su vez, cruzados por las dimensiones o temáticas a resaltar: culturales, sociales, técnicos, ambientales, de género, etc.

En el caso de una evaluación *ex post*, la elección de los indicadores sobre los que poner el énfasis dependerá, en gran medida, de los análisis previos realizados durante las

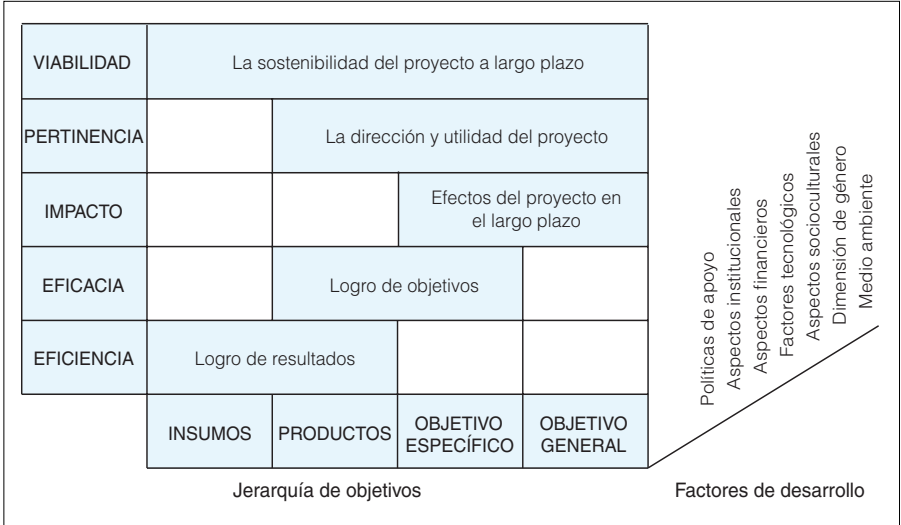
primeras etapas de la vida del proyecto. Es decir, si ha habido evaluación permanente, o si en la institución existe un sistema de evaluación integrado que afecta todas las áreas de su gestión estratégica (planes, líneas, áreas o procesos de recursos humanos, contables, logística, comunicación, proyectos, etc.) es probable que la evaluación *ex post* no deba centrarse tanto en indicadores de proceso, productos y de resultados, orientándose en mayor medida a la revisión de los indicadores de impacto (en las áreas mencionadas) y en criterios de gestión global, tal y como los propone la OCDE y la NORAD en la aplicación del modelo de marco lógico.

Veamos su metodología a continuación.

2.3.2.3. Los criterios de evaluación ‘ex post’ de la OCDE

La Agencia Noruega de Cooperación Internacional, propuso un modelo evaluativo basado en el formato del EML. Este modelo, asumido actualmente por la mayoría de agencias europeas, propone realizar un análisis de la intervención a un nivel agregado, basándose en unos criterios o componentes de evaluación que pueden relacionarse con la jerarquía de objetivos de la matriz de planificación. Se trata de un modelo de evaluación centrado en tres dimensiones: la jerarquía de objetivos o lógica de intervención, el conjunto de componentes de la evaluación y los factores de desarrollo (NORAD, 1997).

Gráfico 11. La evaluación en el EML



Fuente: NORAD (1997): *Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo. Manual para evaluadores y gestores.* IUDC-CEDEAL, Madrid, p. 31.

En el nivel inferior del gráfico 11, podemos ver cómo el modelo organiza la información del proyecto que se evalúa a partir de la lógica de la intervención, en términos de objetivos, resultados (o productos) e insumos (inputs). La evaluación de esta lógica se hace teniendo en cuenta unos factores externos locales que afectan al proyecto, y por lo tanto al éxito del mismo, y todo ello desde el análisis de unos criterios evaluativos (componentes en términos de la NORAD) que permiten la evaluación a un nivel agregado.

El CAD señalaba en su «Manual para una ayuda eficaz» (1995) que la evaluación tendrá que determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad. Esos cinco criterios, son los *componente claves* sobre los que centramos nuestra atención a continuación: la eficacia, la eficiencia, la pertinencia, el impacto, y la sostenibilidad.

Cuadro 33. Criterios clave en la evaluación ‘ex post’ de proyectos de desarrollo

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Eficacia	En qué medida se han alcanzado los objetivos propuestos.
	Eficiencia	Qué resultados se han logrado y con que medios. Grado de optimización del uso de los recursos.
	Pertinencia	La adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en que se realiza y las necesidades.
	Viabilidad/ Sostenibilidad	Estimación de la capacidad de continuación de las acciones de manera autónoma.
	Impacto	Efectos positivos y negativos, esperados y no esperados, que la acción ha tenido sobre el medio (económico, técnico, social, cultural, político, ecológico, relaciones de género, etc.).

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía citada.

NORAD (1997): *Enfoque del marco lógico (EML): Manual para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos*. IUDC-CEDEAL, Madrid.

MAE-SECIPI (2001): *Metodología de la evaluación de la cooperación española II*. MAE-SECIPI, Madrid.

OAKLEY, Peter, y otros (1998): *Outcomes and impact: Evaluating change in social development*. INTRAC NGO Management and Policy. Series n.º 6. INTRAC, Oxford.

Algunos de estos criterios son conocidos entre las personas que se mueven en el mundo del management en general, público o privado, tercer sector, e incluso, se incorporan al día a día de la gestión de las agencias de cooperación. De todas formas, en ocasiones son utilizados de forma indiscriminada, prestándose a múltiples interpretaciones. Vamos ahora a clarificar estos conceptos desde la concepción y el modelo presentado por la NORAD.

1. *La eficacia*

La eficacia es una medida que relaciona el objetivo específico con los resultados del proyecto, centrando la atención en el grado de cumplimiento de ambos. A este nivel de análisis la pregunta que debe hacerse es en qué medida los resultados logrados por el proyecto han contribuido al logro del objetivo específico planteado, para una población beneficiaria definida, en una temporalidad y un contexto determinados. Para poder valorar la eficacia de un proyecto, es necesario que los objetivos y los resultados estén bien definidos, y que esté expresado con claridad quienes son las personas o grupos que se benefician.

Cuadro 34. Algunas experiencias para la consideración de la eficacia

El proyecto *Improvement in local development* en Pryazha tenía por objetivo mejorar el desarrollo local del distrito. Se basaba en la creencia de que la mayoría de los pueblos rurales posee recursos suficientes para comenzar algún tipo de actividad económica aunque sea a pequeña escala. Los ejes y objetivos principales del proyecto se orientaron a educación, acompañamiento profesional, contactos entre ciudades hermanas y redes organizativas.

Al valorar la eficacia se determinó que el objetivo principal, mejorar el desarrollo rural del distrito de Pryazha se ha cumplido. Los objetivos operacionales se han cumplido con leves excepciones. Se han conseguido logros importantes para la reactivación económica mediante la puesta en marcha de actividades económicas a pequeña escala, principalmente en torno al turismo, lo que ha dado lugar a un número importante de puestos de trabajos directos e indirectos. Un gran número de gente ha tomado parte en el proyecto y muchas personas han generado nuevas fuentes de ingreso.

Fuente: GONZÁLEZ, Lara (2003): *Estudio sobre experiencias internacionales de evaluación. Sector desarrollo rural integrado y fomento de las actividades agropecuarias*. OPE-HEGOA, Bilbao. En referencia a DIXELIUS y otros (2001): «*Rural development and Democratisation in Russia and Estonia*». SIDA-Department for Central and Eastern Europe. n.º 2000-004386.

Esto, que a primera vista parece sencillo, no siempre es fácil de determinar. En consecuencia, si el equipo evaluador se encuentra con un objetivo ambiguo o formulado de forma muy genérica, seguramente encontrará problemas para determinar si se alcanzó. Durante el seguimiento pudo ser reformulado si era muy amplio, pero si este no es el caso, el equipo evaluador deberá poner de manifiesto dichas debilidades y reformular los objetivos sobre la base de la documentación existente, de forma que puedan ser operacionalizados y evaluados desde sus indicadores. Dichas informaciones pueden encontrarse en documentos tales como la formulación y planificación, los informes de seguimiento y el informe de fin de proyecto.

Es importante, por último, prestar especial atención a las causas que derivaron en una eficacia real y el grado de consecución de la misma, analizando y poniendo de manifiesto los factores que han supuesto tal resultado.

2. *La eficiencia*

La eficiencia es una medida de la productividad del proceso de ejecución de un proyecto o programa. Es decir, hasta qué punto los resultados cualitativos y cuantitativos que ha alcanzado el proyecto provienen de una buena utilización de los recursos (o insumos) ya sean materiales, naturales, técnicos, económicos o humanos. Se trata de examinar si los resultados que el proyecto alcanzó (en el caso de evaluación *ex post*) o está alcanzando (en el seguimiento) podrían haberse logrado haciendo una mejor utilización de los insumos que se han puesto en juego, o usando otros menos costosos y que hubiesen permitido alcanzar los mismos logros. Una valoración de los medios utilizados requiere entenderlos en sentido amplio, considerando todo tipo de medios y su intervención en el proyecto: si se dio un buen uso a los bienes materiales disponibles para la realización del proyecto; si se tuvieron en cuenta los recursos humanos locales y en qué medida contribuyeron a la obtención de los resultados; y, por último, cuáles son los costos económicos, técnicos y naturales ocasionados, y si pudieron haber sido menores.

Para la medición de la eficiencia, es bastante común usar herramientas de análisis de la evaluación socioeconómica de proyectos, como el coste-beneficio, coste-eficacia y coste-utilidad, aunque su utilización es recomendable cuando se cuenta con personal especializado. Al comparar recursos con resultados, es decir *inputs* con *outputs*, hay que traducir a unidad monetaria los recursos invertidos y también los resultados (esto último algo más complejo en proyectos de

corte social). Además, habría que tener en cuenta otros costes como los indirectos o los costes de oportunidad, y establecer comparaciones con otras intervenciones para poder afirmar que tan eficiente ha sido la intervención.

Cuadro 35. **Medir la eficiencia**

En una iniciativa conjunta de la Unión Europea (Stabex) y la cooperación española (AECI) en 1993, se inició la rehabilitación del sector del Cacao en Guinea Ecuatorial, dado que había constituido la principal fuente de empleo y riqueza en la isla Bioko. El objetivo general era mejorar la renta percibida por los agricultores y aumentar los ingresos por exportaciones para Guinea y el objetivo específico, recuperar parte del potencial productivo del sector del cacao. Cuando se realizó la evaluación (5 años más tarde) y se trató de medir la eficiencia del programa de reactivación, se empleó los modelos de flujos de caja utilizados en el estudio de factibilidad, sustituyendo las estimaciones por las cifras reales, obtenidas de una muestra de las liquidaciones realizadas por Casa Mallo a parcelistas que trabajaban para ellos. Tras el estudio de los informes de factibilidad realizados en el 92 y en el 97, la evaluación dedujo que la alternativa de la operación asumida era la más eficiente desde el punto de vista financiero y de gestión. Así, la estrategia asumida por el proyecto de replantación selectiva de áreas degradadas y de calvas en explotaciones antiguas bien conservadas era más eficiente que otras opciones analizadas. Con respecto a los recursos movilizados por las intervenciones, una vez analizado la información, se pudo comprobar que las desviaciones entre los presupuestado y lo ejecutado eran mínimas. Para ello fue relevante que la Oficina de Supervisión conservara la información sobre las tareas realizadas, los pagos percibidos, y los abonos efectuados a los propietarios, volcando periódicamente los datos en documentos de seguimiento, donde se informaba sobre el progreso de actividades programadas sobre las previsiones.

Fuente: MAE-SECIPI (1999): «El sector del Cacao en Guinea Ecuatorial». *Informe de evaluación 1/1998*. MAE, Madrid.

3. *La pertinencia*

Tal y como señalábamos anteriormente, la pertinencia es de vital importancia desde las primeras fases de la identificación y planificación para saber si el proyecto es útil y responde a las necesidades existentes antes de la puesta en marcha del proyecto. La pertinencia se preocupa de si la razón de ser de un proyecto es acorde con las prioridades de la comunidad local y realmente se han respondido a las ne-

cesidades percibidas por la comunidad. En la evaluación *ex post* es muy útil preguntarse por la pertinencia de la intervención, dado que nuestras acciones pueden lograr objetivos y ser eficientes, pero ¿es la intervención la deseada por la gente? ¿Ha sido realmente necesaria?

Para dar respuesta a estas preguntas, será necesario tener en cuenta:

- Los problemas, necesidades y potencialidades de hombres y mujeres de la población beneficiaria.
- Las políticas de desarrollo nacionales, regionales y locales.
- Otras acciones de índole parecida en la misma comunidad, sector, etc.
- La política de cooperación al desarrollo a nivel local.

Cuadro 36. Análisis de la pertinencia de un proyecto

Continuando con el ejemplo anterior, la evaluación realizada en la intervención de reactivación del sector del cacao en la población rural de la isla de Bioko, consideró que la intervención había sido pertinente con las necesidades locales, desde un punto de vista técnico, social y en relación con las políticas de las autoridades de Guinea Ecuatorial:

- Respecto a los *factores técnicos*, se utilizaron insumos tradicionales que aunque requerían de gran mano de obra y agua, eran conocidos por la comunidad local. Se utilizaron plantas de plátano y malanga lo cual aseguraba la sombra temporal en la replantación y permitió la obtención de alimentos en parcelas mientras crecía el árbol del cacao. A su vez, se creó un fondo rotatorio de insumos pues la comunidad tenía acceso restringido al crédito.
- Con respecto a *las cuestiones sociales*, el estudio mencionado, consideró que existía una gran población que se dedicaba al sector del cacao, y que la replantación mejoraba los ingresos de los trabajadores, mediante jornales, y de la producción en general favoreciendo a las grandes empresas.
- Con respecto a las *prioridades del gobierno de Guinea Ecuatorial*, las intervenciones se encuadraron en el marco de la política económica del país, cuyo objetivo era fomentar las exportaciones y el equilibrio macroeconómico, así como la recuperación de cultivos tradicionales como el cacao, en el marco del desarrollo agrícola.

A pesar de todo, la evaluación consideró que en el futuro, era pertinente favorecer pequeños y medianos empresarios, así como integrar al Ministerio de Agricultura en la estrategia de intervención.

Fuente: MAE-SECIPI (1999): «El sector del Cacao en Guinea Ecuatorial». *Informe de evaluación 1/1998*. MAE, Madrid.

4. *La sostenibilidad*

La sostenibilidad, entendida también como viabilidad, durabilidad o sustentabilidad⁵, consiste en interrogarse sobre las posibilidades de mantener ciertas acciones una vez eliminados los apoyos exteriores. Desde el principio del proyecto se puede hacer una estimación de la potencial capacidad de la entidad contraparte, de los grupos socios, de la población beneficiaria, para continuar después de manera autónoma con las acciones puestas en marcha durante la intervención. Si los otros elementos se preocupan del proyecto y su desarrollo, el análisis de viabilidad o sostenibilidad tiene una perspectiva del proceso de desarrollo orientado en el largo plazo. Cabe preguntarse ¿qué validez ha tenido un proyecto si una vez terminada la ayuda exterior no es capaz de mantenerse de manera autónoma? Así, la viabilidad dependerá en gran medida de si el impacto positivo justifica que se hayan realizado numerosas inversiones y si la población beneficiaria valora el proyecto como para comprometerse a dedicar sus escasos recursos a continuarlo.

Algunos factores claves que apuntan hacia la viabilidad/sostenibilidad de un proyecto (y sobre todo programa), son los también denominados *factores de desarrollo* y recomendados por la OCDE (NORAD, 1997: 31):

- Factores políticos: situación política, políticas específicas, compromisos o iniciativas que apoyan el proyecto.
- Factores organizativos-institucionales: capacidad de organización y coordinación de las actividades, participación de la población beneficiaria, recursos humanos cualificados y motivados, implicación y desarrollo de las instituciones regionales y locales, etc.
- Factores socio-culturales: organización económica, social, política, creencias, potencialidades de la población, relaciones de clase, líderes, etc.
- Factores de género: relaciones sociales entre hombres y mujeres, necesidades de género, capacidades y potencialidades de género, etc.

⁵ En inglés, normalmente el término utilizado es *sustainability*, pero también puede encontrarse como *viability*.

- Factores ecológico-ambientales: capacidad del medio, respeto al medio ambiente, cuidado de entornos vulnerables, etc.
- Factores técnicos y tecnológicos: elección y adaptación de tecnología apropiada, capacidad de apropiación de una técnica, viabilidad técnica de las acciones a realizar, compatibilidad cultural, etc.
- Factores económico-financieros: financiación adecuada para el funcionamiento y el mantenimiento, recursos, mercado, etc.

Cuadro 37. **La sostenibilidad de los proyectos en el largo plazo**

Tal y como indicó el informe de evaluación de un proyecto de la Agencia Finlandesa de Cooperación Internacional (FINNIDA) sobre asignaturas prácticas en educación primaria en Zambia ejecutado entre 1974 y 1990, la sostenibilidad del proyecto era casi imposible. Algunos de los elementos analizados fueron: el soporte político al proyecto, la apropiación de tecnología y enseñanzas, la construcción de capacidad de autogestión e institucional, los aspectos socio-culturales y la sostenibilidad económica y financiera del proyecto una vez retirada la ayuda.

Tras la revisión de las evaluaciones periódicas realizadas y en la evaluación final realizada tres años mas tarde de finalizado el proyecto se observó que a pesar de las declaraciones orales de apoyo por parte del Gobierno, éste parecía favorecer otras opciones antes de continuar el proyecto, los objetivos del proyecto no habían sido comprendidos, no se había fortalecido la organización local, no se había tenido en cuenta las diferencias culturales a la hora de la programación de planes de estudio demasiado occidentalistas, se había ignorado a las mujeres y además no era viable económicamente. Todos estos indicadores orientaban a avalar que el proyecto no era sostenible por la comunidad en el largo plazo.

Fuente: CRACKNELL, and others (1994): *1993 ex post evaluation of the Zambia- Finland practical subjects project for upper primacy schools in Zambia 1974-1990*. FINNIDA, Helsinki.

5. *El impacto*

Realizar un análisis de impacto (en ocasiones llamado de efectividad) implica estudiar los efectos conseguidos por el proyecto más allá de los objetivos propuestos.

Cuando dichos efectos son positivos se dice que el proyecto es efectivo y que además, es eficaz, si el efecto principal está ligado al objetivo propuesto en la planificación. La principal diferencia entre ambos conceptos es que el análisis de impacto es más amplio que el anterior, dado que incluye todos los efectos posibles, tanto positivos como negativos, previstos o no previstos, locales, regionales o nacionales.

El impacto es el criterio más amplio y difícil de medir de los componentes propuestos por el modelo de la NORAD. Es fundamental y clave en la evaluación *ex post*, hasta el punto de hablar en ocasiones de evaluación de impacto⁶ como una investigación evaluativa en sí misma.

Hablar del impacto es referirse a los cambios importantes y de largo plazo introducidos por la intervención en la vida de la población beneficiaria. Son aquellos cambios en las condiciones de vida y comportamientos de la población beneficiaria; los efectos diferenciados de estos cambios entre hombres y mujeres; así como las influencias de las intervenciones en la situación socio-económica y política del entorno social de dicha población (población beneficiaria indirecta). Se trata de un concepto amplio dado que:

- no se limita a revisar el alcance de los efectos previstos (objetivos);
- no se circunscribe al análisis de los efectos deseados;
- no se reduce al estudio de dichos efectos sobre la población identificada como beneficiaria.

Para realizar el análisis, se recomienda tomar como punto de partida el objetivo específico del proyecto en la forma que se definió y en el grado de eficacia alcanzado, para posteriormente preguntarse qué otros efectos, bien positivos o negativos, esperados o imprevistos, han tenido lugar como resultado del proceso de intervención. El impacto global del proyecto debe apreciarse pasado un tiempo de su finalización. En la evaluación *ex post* la valoración del impacto se

⁶ Desde nuestra perspectiva es más correcto hablar de la medición del impacto en la evaluación *ex post* como un criterio a valorar, más que como una nueva modalidad de evaluación. El impacto es el criterio más importante ya que requiere ser analizado tiempo después de terminado el proyecto para valorar si los cambios en las condiciones de vida de hombres y mujeres y sus comportamientos han sido sustanciosos y sostenibles en el tiempo.

convierte en la acción evaluativa más importante. Es la última fase del proceso y requiere integrar todas las acciones evaluativas anteriores (*ex ante*, seguimiento, final) así como el análisis de los otros componentes de la evaluación *ex post* (eficacia, eficiencia, pertinencia y sostenibilidad del programa, proyecto o intervención realizada).

Cuadro 38. Analizar el impacto

En el caso de la experiencia de evaluación del Programa agua potable y saneamiento de la Costa Pacífica-Convenio ALA 92/39 en Colombia, el análisis prestó especial atención al impacto del proyecto en la creación, administración y manejo de empresas de servicios públicos del agua y la promoción de la participación de la comunidad respecto a la conciencia del recurso del agua, su conservación y racionalización del consumo. Para ello la evaluación se centró en el impacto de las estrategias diseñadas y de la percepción de la comunidad sobre la intervención, su papel en la gestión y su garantía de sostenibilidad basada en la cogestión y autogestión. Para el estudio del impacto se puso en marcha toda una investigación evaluativa, donde se estudió una muestra de municipios y se articularon técnicas de obtención de datos cualitativos y cuantitativos. Se realizaron talleres de planeación participativa de la evaluación, donde se definieron el qué, el como y el para qué de la evaluación, entrevistas abiertas, talleres de discusión y revisión de indicadores cuantitativos y cualitativos.

Esta es una experiencia de realización de evaluación de impacto, que además ha sido publicada, lo que permite ir incorporando elementos al aprendizaje de la evaluación como proceso integrador y facilitador para la mejora de la calidad de las intervenciones futuras.

Fuente: UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA UEC-CICCI (1998): *Evaluación de impacto en el área social. Programa de agua potable y saneamiento Costa Pacífica. Convenio ALA 93/39, Santiago de Cali.*

Las agencias de desarrollo y las ONGD han fortalecido su área de seguimiento y evaluación incorporando la realización de informes de seguimiento y evaluación final, valorando las actividades, resultados y esfuerzos, pero todavía es poco probable encontrar evaluaciones que se enfoquen en los cambios reales resultantes en la población, tras un periodo de tiempo de ser acompañada. A pesar de esto, algunas agencias ya propusieron en los años noventa el concepto de estudio de impacto (*wider impact study*) con énfasis

sis en algunas áreas de análisis. Casley y Kumar señalaban algunas áreas a tener en cuenta para la evaluación de efectos en proyectos de agricultura ejecutados por la USAID (Casley y Kumar, 1990):

- Cambios observados en los ingresos y los niveles de vida como repercusión directa del proyecto, (consumos, nutrición, vivienda, educación, salud, servicios comunitarios, etc.).
- Cambios en la participación y empoderamiento de hombres y mujeres (aportes, apoyos y toma de decisiones en los distintos momentos de la planificación, ejecución y evaluación del proyecto; organizaciones comunitarias antes y después, estructura interna, capacidad de liderazgo, de interlocución, independencia de la ayuda y sostenibilidad, etc.).
- Cambios respecto a la situación y funciones de las mujeres (repercusiones en la equidad de género, participación, empoderamiento, roles, acceso al proyecto y a la toma de decisiones, etc.).
- Cambios en torno al medio ambiente (impacto en el ecosistema, productividad de la tierra, acceso a recursos naturales, protección a minorías étnicas, enfermedades relacionadas con el hábitat, etc.).

Tal y como nos muestra el modelo, tenemos que orientar la evaluación hacia ítems, o preguntas de investigación evaluativa que busquen responder a estos criterios. Algunas cuestiones son más sencillas y reconocidas, y otras son tarea del equipo evaluador. Las agencias internacionales, han hecho ya el esfuerzo de sistematizar todas esas preguntas típicas para la evaluación conformando las conocidas *checklist* o *lista de chequeo*. Lo más sencillo en este caso es tener en cuenta las preguntas o ítems que considera relevantes el agente financiador de nuestra intervención, sea quien sea, para al menos incluir algunas en la evaluación. Pero dado que cada intervención es única y las características de la población y el contexto donde se desarrolla son siempre distintas, es más interesante construir las preguntas en cada evaluación con el grupo o agente evaluativo respectivo.

Para la construcción de indicadores y de preguntas para cada uno de los criterios podemos orientarnos revisando las evaluaciones realizadas y publicadas en Internet por algunas agencias internacionales, o incluso, algunos manuales o

guías que presentan para las ONGD o entidades ejecutoras. Un caso interesante es la propuesta de EuropeAid y en concreto de la línea ECHO que estableció, mediante un manual publicado en 1998, cuáles eran las prioridades para dicha agencia en intervenciones y acciones humanitarias, y cuáles son los ítems o preguntas que deben ser evaluados para cada uno de los cinco criterios establecidos por la NORAD⁷.

Para finalizar, y teniendo en cuenta el modelo presentado por NORAD, mencionamos también que además de los cinco criterios, se debe poner la atención en seis criterios o *factores clave* para el éxito del proyecto, muy ligados a la viabilidad y los factores externos del mismo (OCDE, 1989):

1. Las medidas políticas y prioridades en el país receptor.
2. Los factores de carácter institucional (capacidad local, liderazgo, participación, etc.).
3. Factores económico-financieros.
4. Factores tecnológicos.
5. Factores socio-culturales y de género.
6. Factores ambientales y ecológicos.

La valoración de los cinco componentes clave propuestos por la OCDE, ligados a la lógica de intervención y sus indicadores, y en permanente referencia a los factores de desarrollo, resume el modelo asumido como oficial por muchas agencias internacionales, y vinculado al enfoque del marco lógico.

2.3.3. Los modelos de la tradición participativa o de autogestión

2.3.3.1. *La tradición participativa en los proyectos de desarrollo*

El concepto de evaluación participativa no es nuevo para nuestro sector, como tampoco lo es el de la participación.

⁷ ECHO-EUROPEAN COMMUNITY HUMANITARIAN OFFICE (1998): Manual for the evaluation of humanitarian aid. Evaluation Unit-ECHO, Brussels. Puede encontrarse junto a otros documentos sobre evaluaciones específicas en <http://www.europa.eu.int/comm/echo>

La participación es hoy indispensable para las intervenciones sociales y de desarrollo, que al trasladarse al proceso de gestión en general, afecta también la evaluación. La participación ha sido definida como un proceso de comunicación y acción que permite a un grupo de personas interesadas en su desarrollo, articular sus necesidades e intereses, y tener parte en su realización. Puede entenderse como la contribución voluntaria de las personas a un determinado proyecto o intervención, bien en forma de trabajo, dinero, etc. (entendida como un deber necesario para su autogestión). También debe entenderse desde la perspectiva de los derechos de tomar parte en la toma de decisiones en todas fases del proyecto: identificación-planificación, la ejecución y seguimiento, la evaluación, etc.

En la práctica, la participación no significa lo mismo para cualquier persona u organismo. De hecho, la reivindicación de la participación es relativamente reciente y no ha sido defendida de igual forma a lo largo de la historia de la cooperación. Incluso, al hablar de participación, su significado puede variar en función de un *continuum*.

Cuadro 39. Participación, desde la colaboración hasta la emancipación

El significado de la participación en un proyecto puede abarcar:

Desde la colaboración en la ejecución de proyectos o programashasta los procesos para potenciar la capacidad política de quienes no están aún en condiciones de articular sus intereses
<ul style="list-style-type: none"> —Colaborar en un proyecto definido y planificado por otras personas —Intervención activa en el proyecto para garantizar la sostenibilidad —Consulta para conseguir información para el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> —Facilitar la autogestión del proyecto: diagnóstico, planificación, implementación y evaluación propias —Participación como capacitación política y económica —Iniciativa para la creación de organización local, y fortalecimiento comunitario

Fuente: Basado en GTZ (1992): *Cuando la participación falta... Conceptos básicos, estrategias, estudios de caso, lo que debe hacerse y lo que debe evitarse en el desarrollo rural, Asia.* GTZ, Eschborn, p. 5.

En los años setenta comienzan a desarrollarse experiencias de evaluación participativa⁸ en el campo del desarrollo, difundidas y publicadas en los ochenta cuando el concepto de evaluación participativa había entrado con fuerza en gran cantidad de agencias donantes, tales como la FAO, la USAID, DANIDA, y el entonces ODA (ahora DFID), la NORAD y SIDA, entre otras. En dicha década la participación popular había sido gradualmente aceptada como requisito para la planificación e implementación exitosa de proyectos de desarrollo, y en los noventa se había convertido en requisito indispensable.

Tal y como señala la propia Feuerstein, la evaluación participativa significa incluir a la gente en la toma de decisiones en el proceso evaluativo, sobre en lo que debe hacerse y en qué manera, implicándoles en el seguimiento del programa compartiendo informaciones y beneficios del proyecto. Eso supone usar las habilidades de la gente para evaluar su propio avance, de tal modo que puedan aprender sobre su propio proceso, aprender nuevas técnicas de organización y gestión y, en definitiva, aumentar el sentido de responsabilidad sobre su desarrollo (1986).

Ciertamente, la evaluación participativa se ha utilizado para diferentes propósitos y en diferentes sectores, pero tal y como recogen Jhon Gaventa y Marisol Estrella en su revisión de la literatura sobre evaluación participativa (1998), la mayoría de las experiencias documentadas se dan en sectores agrícolas, medioambientales y sectores del desarrollo rural. En el siglo XXI, la expansión de dicha perspectiva abarca a todos los sectores y áreas del desarrollo.

La evaluación participativa defiende la importancia de incluir a la población beneficiaria en la evaluación, argumentando que mejora los procesos de desarrollo, incrementa la autenticidad de los hallazgos, mejora la sostenibilidad del proyecto al identificar las potencialidades y debilidades de su gestión, incrementa la capacidad local en evaluación, y permite compartir experiencias a través de documentación sistemática producida a partir de la partici-

⁸ Algunos escritos referencian los trabajos realizados por M.T Feuerstein en América Latina y Asia, con la ONG OXFAM y los realizados por Jim Rugh con la ONG World Neighbours; y publicados en los ochenta. Ver FEUERSTEIN, M. T. (1986): *Partners in evaluation. Evaluating development and community programmes with participants*. Mac Millan, Hong Kong. Y RUGH, Jim (1986): *Self-Evaluation. Ideas for participatory evaluation of rural community development projects*. A World Neighbours Publication, Oklahoma.

pación. La evaluación participativa se basa en cinco funciones clave:

- La valoración del impacto.
- Planificación y gestión de proyectos.
- Fortalecimiento organizacional y aprendizaje institucional.
- Entendimiento y negociación de las perspectivas de las partes implicadas.
- Responsabilidad pública.

Cuatro de estas características son recogidas por estos autores en torno a la evaluación participativa: participación, aprendizaje, negociación y flexibilidad (Cuadro 40).

Cuadro 40. **Los cuatro principios de la evaluación participativa**

1. **El principio de la participación:** este modelo enfatiza la participación de las partes implicadas en los diferentes momentos de la evaluación (decisión, ejecución y uso de resultados).
2. **El principio de aprendizaje:** es una evaluación orientada a la práctica y al aprendizaje de la acción. Se trata de una experiencia educativa donde la gente se hace más consciente de sus posibilidades, su realidad social, sus visiones y perspectivas del desarrollo, etc.
3. **El principio de negociación:** se trata de un proceso social para la negociación entre las diferentes necesidades de la gente, sus expectativas y sus visiones del mundo.
4. **El principio de la flexibilidad:** los diseños evaluativos gozan de flexibilidad para ser adaptados a cada realidad cambiante y las condiciones del contexto.

Fuente: ESTRELLA, M. GAVENTA, J. (1998): *Who counts reality? participatory monitoring and evaluation: A literature review*. Working Paper N.º 70. Institute of Development Studies (IDS), Sussex University, Brighton.

Desde los años setenta hasta el día de hoy, los enfoques participativos en la evaluación han encontrado una expansión creciente. Dos de las razones principales las recoge Ignacio Gallego (IUDC, 1999: 104): una de ellas, es la inclusión de la participación en la evaluación como prolongación

del modelo de desarrollo centrado en la gente, por el cual es necesario adaptar los diseños y la gestión de los proyectos a la población a la que van dirigidos, y la otra, es la reacción de las agencias donantes y otras instituciones ante la necesidad de garantizar la sostenibilidad de los proyectos una vez retirado el apoyo externo.

Este autor retoma en su artículo la definición del *World Wildlife Fund (WWF)* sobre la *evaluación participativa* como aquella que involucra al personal del proyecto en una evaluación periódica que analiza la eficiencia y la relevancia del mismo, así como su impacto en el contexto de los objetivos establecidos. Para ello, se involucra directamente a todos los participantes en el proceso, en particular a los miembros de la comunidad en la planificación y el desarrollo de la evaluación, lo que ayuda a construir el consenso y la ayuda mutua.

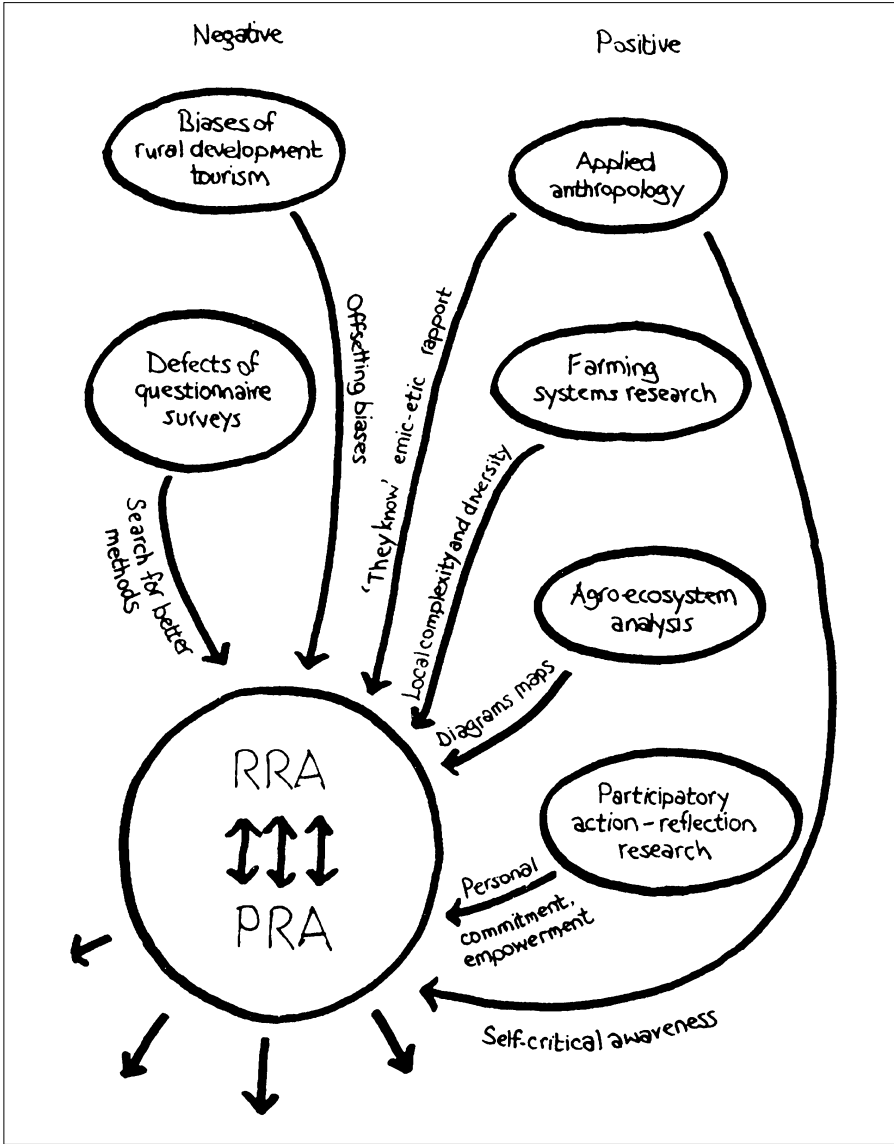
Desde la importancia de la participación y del fortalecimiento de las capacidades de las comunidades locales para solucionar sus propios problemas de gestión, se fueron gestando herramientas y metodologías convergentes de varias disciplinas y enfoques, que han confluído en el *Participatory Rural Appraisal (PRA)* o Diagnóstico Rural Participativo (DRP) difundido por Robert Chambers. Se trata de una gran familia de enfoques y metodologías que posibilitan analizar las condiciones de vida de la comunidad, planificar una acción, ejecutarla, monitorearla y evaluarla. Los modelos participativos, y sobre todo el DRP, se construyen sobre la base de la confluencia de muchas fuentes y tradiciones participativas del siglo xx.

Tal y como nos refleja el gráfico 12, cuatro son las principales influencias del DRP, desarrolladas en su mayoría en los años setenta y ochenta, en torno a la investigación-acción-participación (*Participatory action research* de Paolo Freire en 1972 y la *participatory research* de Fals Borda); los análisis agroecológicos (*agro-ecosystems-analysis* y *field research on farming systems*); la antropología aplicada (*applied anthropology*); y el Diagnóstico Rural Rápido (*Rapid Rural Appraisal*).

1. *La investigación/acción/participación (IAP)*

Es la corriente que combina (con mayor o menor énfasis en cada elemento) la investigación, intervención y la participación en el desarrollo. Son modelos que utilizan el dialogo y la investigación participativa para mejorar la capacidad

Gráfico 12. Principales corrientes que influyen en el PRA-DRP



Fuente: CHAMBERS, Robert (1997): *Whose reality counts? Putting the first last*. ITDG, London, p. 107.

y confianza de la comunidad, con el objeto de empoderar su propia actuación. Está inspirada en el trabajo de Paulo Freire, y en sus obras, en el marco de los programas de participación popular de la FAO, y su aplicación en círculos de las ciencias Sociales en América Latina a principios de los ochenta. Or-

lando Fals Borda trató de demostrar que la IAP es un proceso de creación intelectual y práctica endógena de los pueblos del Tercer Mundo desde los sesenta, donde gente pobre toma parte en investigaciones sobre las capacidades de la comunidad. Los campos principales de aplicación han sido el desarrollo comunal, las organizaciones campesinas, educación de personas adultas, concienciación comunitaria y movimientos de base. Las principales técnicas que utiliza son la investigación colectiva a través de reuniones, socio dramas, reconstrucción histórica, etc. Se trata del «aprender haciendo».

2. *La antropología aplicada y la apreciación etnográfica rápida*

En el marco del desarrollo de la antropología y, sobre todo, de la antropología social, surgen en el sector de la agricultura algunas orientaciones encaminadas a apreciar la riqueza y validez del conocimiento de la gente rural. Se trata de distinguir lo *ético* (la apreciación externa) de lo *émico* (la valoración propia) (GTZ, 1994). En ese contexto, Robert Rhoades aplicó los enfoques de la antropología social a procedimientos de valoración rápida con el uso de conversaciones informales, observaciones, grupos focales, etc. La valoración etnográfica rápida se utilizó en mayor medida en el ámbito de la salud y la seguridad alimentaría.

3. *Análisis agroecológico y la investigación de campo en granjas*

Estos análisis tienen origen en los años ochenta en el norte de Pakistán de la mano de Conway y colaboradores, y posteriormente se extienden hacia el sur de Asia. Conway desarrolló este modelo en el marco del programa de la Ayuda Rural Aga Khan (AKRSP) en pueblos del norte de Pakistán (Chambers, 1997). Desde un pensamiento ecológico y dibujando sistemas agrarios, analizando espacios, calendarios de estaciones, y diagramas de flujo; este análisis pretende intervenir en ecosistemas agrarios a nivel comunitario. Este modelo rápido y práctico contribuyó a la aparición del modelo de Diagnóstico Rural Rápido (DRR).

4. *El Diagnóstico Rural Rápido (DRR)*

La filosofía, enfoques y la familia de métodos conocidos como Diagnóstico Rural Rápido (DRR) comienzan a emerger en los años setenta. Su origen se centra en la confluencia de tres ejes principales. En primer lugar, por la insatis-

facción emergente del sesgo que introducían los profesionales urbanos al visitar zonas rurales, y al que se denominó «turismo del desarrollo rural». En segundo lugar, por la desilusión causada por el proceso de investigación por cuestionario y sus resultados. Y por último, por el avance de las metodologías más efectivas.

El DRR fue desarrollado por múltiples profesionales y adquirió relevancia en 1985 en la Conferencia KRU de Tailandia. Por otro lado, los talleres realizados en el *Institute for Development Studies* (IDS) en Sussex (Inglaterra) a finales de los setenta, y los artículos de Robert Chambers en los ochenta sobre los fundamentos programáticos, contribuyeron a la difusión y aceptación de este enfoque. La metodología pone el énfasis en la rapidez de la recogida de información para la evaluación (*ex ante* o *ex post*) que no dura más de un par de semanas. Algunas de las técnicas más utilizadas son la entrevista a informantes clave, las entrevistas a grupos focales, las entrevistas comunitarias, la observación directa estructurada, y los estudios informales (Kumar, 1993).

De la influencia de estas corrientes, su filosofía, y sobre todo, de sus herramientas, surge con fuerza la familia del DRP o PRA.

2.3.3.2. ***El Diagnóstico Rural Participativo (DRP)*** ***(Participatory Rural Appraisal-PRA)***

En la mitad de los años ochenta el término participación entra en el vocabulario del *Rapid Rural Appraisal*. La publicación de Michael Cernea «*Putting the last first*» en 1985 pone de manifiesto su experiencia de años anteriores, y destaca la importancia de poner a la gente en el centro del desarrollo. Comienza a conectarse el concepto de participación y el RRA en las experiencias avanzadas por las ONG durante los ochenta. La perspectiva se difunde ampliamente en los noventa, y, en el siglo XXI se considera, por la mayoría de las agencias de desarrollo, como una herramienta interesante pero complementaria al Marco Lógico.

El manual de evaluación de la ONG Save The Children define el DRP como una forma particular de investigación cualitativa, usada para mejorar el entendimiento de la situación de una comunidad. Se trata de una filosofía de trabajo y al mismo tiempo una serie de métodos para realizar investigación participativa y cualitativa (Gosling y Edwards, 1998: 144).

Cuadro 41. Principales contribuciones al Diagnóstico Rural Participativo

ENFOQUE	PRINCIPALES APORTES AL DRP
Investigación-Acción-Participación	<ul style="list-style-type: none"> —Se aprende haciendo —Los agentes externos tienen un papel facilitador y catalizador —Las personas pobres deben ser empoderadas —Las personas pobres pueden y deben hacer su propia investigación, análisis, planificación y evaluación
Análisis Agroecológico	<ul style="list-style-type: none"> —Conocimiento, profesionalismo y racionalidad de los/as pequeños/as grajeros/as técnicas de visualización y representación —Transectos (paseos sistemáticos y observación) —Mapeo —Diagramas de estaciones, de flujo, causales, de barras, de Venn —Valoración innovadora (puntuaciones y rankings)
Antropología y Etnología Social	<ul style="list-style-type: none"> —Idea de que el aprendizaje debe ser flexible —Valor de las observaciones y apreciaciones de la población —Importancia de las actitudes y comportamientos —Diferenciación entre lo <i>émico</i> y lo <i>ético</i> —Riqueza y validez del conocimiento técnico indígena
Diagnóstico Rural Rápido	<ul style="list-style-type: none"> —Conexión con la población —Metodología flexible y rápida

Fuente: Basado en CHAMBERS, Robert (1997): *Whose reality counts? Putting the first last*. Intermediate Technology Publications. ITDG, London, pp. 104-112.

La clave principal, en el caso de la evaluación bajo DRP es considerar la información, análisis y conclusiones de la misma como propiedad de los hombres y mujeres de la comunidad. Esto permite que analicen su propia situación, tomen sus decisiones, y en definitiva, que el proceso aporte mayor poder de autogestión (empoderamiento).

Cuadro 42. **Principales diferencias entre el DRR y el DRP**

Muchas de las personas que han puesto en práctica dichos métodos, insisten en su distinción:

	DRR	DRP
Mayor desarrollo	Tardíos 70 y 80	Tardíos 80 y 90
Principal novedad	Universidades	ONGs
Principales usuarios/as	Universidades, Agencias	ONGs, organizaciones de campo
Innovación principal	Metodología	Actitudes
Rol de la persona «externa»	Obtener información	Facilitadora
Objetivos	Recoger datos	Empoderar
Actores principales	Externos	Comunidad local
Resultados de largo plazo	Planes, proyectos, publicaciones	Instituciones y acción local sostenible

Fuente: Traducido de CHAMBERS, Robert (1997): *Whose reality counts? Putting the first last*. Intermediate Technology Publications. London, p. 115.

La literatura sobre el tema rescata las principales *características* del modelo (Gosling y Edwards, 1998):

- *La triangulación*: la información se recoge por diferentes medios (herramientas) para asegurar su objetividad, y mediante un grupo multidisciplinario que recoge la información, es decir, un grupo de personas que maneja herramientas, experiencias y puntos de vista diferentes.
- *Informalidad y flexibilidad*: los métodos de investigación son semi estructurados y permiten ser readaptados a cada realidad.
- *Con la comunidad*: la mayoría de las actividades evaluativas se realizan conjuntamente con los miembros de la comunidad. Una de las principales diferencias que señalábamos entre el DRP y el DRR era el énfasis en la participación y en el compartir datos, más que la obtención de los mismos. El DRP pretende animar y

permitir que las personas se reúnan, determinen su agenda de trabajo, recojan la información, la expresen, compartan y analicen, para después tomar decisiones de cara al futuro.

—*Evitando el sesgo y siendo críticos*: El grupo decide que investigación recoge y hasta donde debe continuar. También analiza sus propios sesgos de cara a prevenir que el DRP se vuelva demasiado subjetivo, o que se base en rumores. Se identifican fuentes de error y como se puede mejorar.

Esta metodología aplicada a la evaluación pretende poner el acento en:

- La capacidad de la población para evaluar su proyecto;
- el valor de la compenetración y el comportamiento facilitador de los agentes externos;
- compartir la información mediante diagramas y técnicas visuales;
- expresar y analizar la complejidad por ellos y ellas mismas.

El DRP puede ser planeado con base a las siguientes *fases*:

- Clarificar las metas y objetivos del estudio.
- Elegir los temas principales a evaluar.
- Elaborar una lista de subtemas o categorías, indicadores y preguntas clave.
- Identificar las fuentes de información (de verificación) necesarias para cada tema.
- Seleccionar los instrumentos necesarios para recoger y analizar la información.
- Diseñar los instrumentos.

Para todo esto, se realizan talleres grupales de diseño, seguidos del trabajo de campo para conseguir información y analizarla. Las principales *herramientas* de investigación tradicional cualitativa son: el análisis de fuentes secundarias, la observación directa y las entrevistas semi estructuradas⁹.

⁹ Sobre estas herramientas profundizaremos más adelante al ser utilizadas de forma común en las evaluaciones sea cuál sea el modelo a seguir.

Cuadro 43. **Técnicas utilizadas por el PRA-DRP**

Algunas técnicas para la obtención de información:

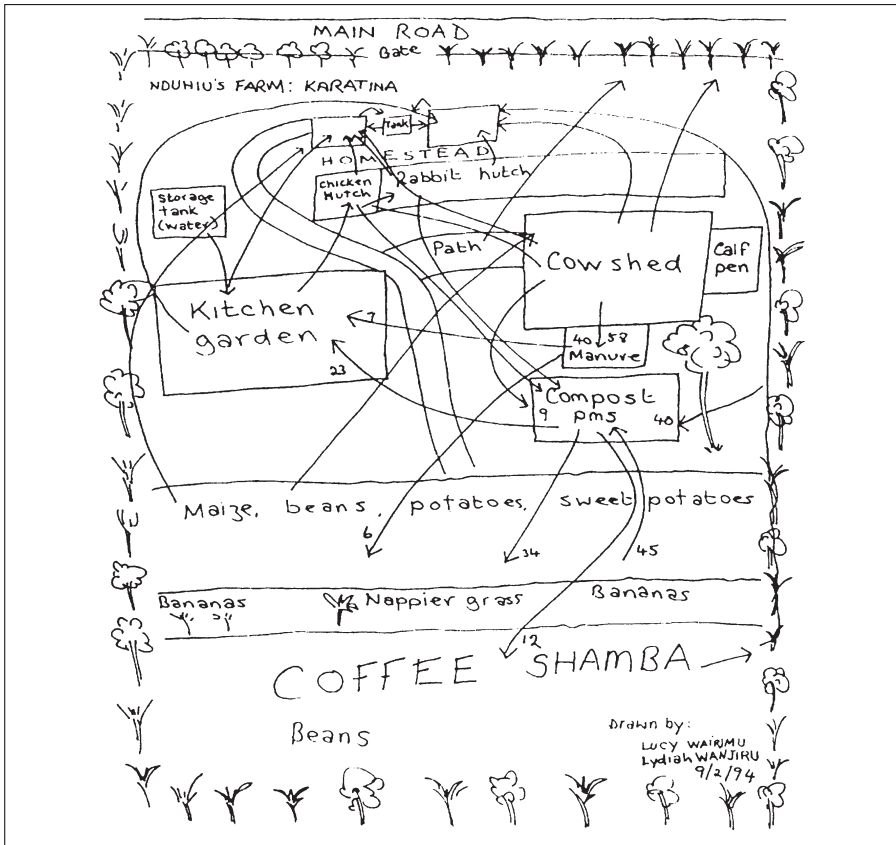
ANÁLISIS VISUAL	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	DINÁMICAS DE GRUPOS
<ul style="list-style-type: none"> —Mapas —Análisis fotográfico de áreas —Paseos grupales —Calendarios de estaciones —Perfil de actividades —Perfiles históricos y análisis de tendencias —Cronologías y líneas temporales —Matriz de puntuaciones y ranking de preferencias —Diagrama de Venn y trabajo en red 	<ul style="list-style-type: none"> —Entrevista semi estructurada —Observación directa —Grupos focales —Informantes clave —Historias de vida —Mapas sociales 	<ul style="list-style-type: none"> —Grupos contractuales —Sesiones de revisión —Guías de entrevista —Redacción de informes rápidos —Trabajo compartido —Presentaciones compartidas —Diarios y notas

Fuente: Traducido de CORNWALL, A. y otros (1993). *Aknowledging process. Challenges for agricultural research and extension methodology*. Discussion Paper n.º 333. Institute of Development Studies, Brighton, p. 22.

Además de las técnicas más conocidas de la investigación social cualitativa, el DRP dispone de toda una *caja de herramientas*:

1. La visión de «*Cediendo la batuta*» y «*Hazlo tu mismo*»: Son dos expresiones que reflejan el rol de la persona facilitadora que promueve que sea la comunidad la protagonista, y que la comunidad aprenda «haciendo» en su vida diaria. Se trata de usar dinámicas grupales con la iniciativa comunitaria.
2. *Mapear y modelar*: Realización de mapas de la zona por la comunidad. Pueden realizarse mapas sociales, de recursos, o demográficos. Es una técnica muy utilizada porque es muy gráfica y sencilla. Permite que personas que no tienen facilidad para expresarse por escrito (o que pueda parecerles aburrido) expresen sus ideas de manera gráfica (jóvenes o mujeres rurales, por ejem-

Gráfico 13. Técnica de diagramas y mapeo



Fuente: KARATINA. Kenya. 1994. Diagrama de relaciones sobre los nutrientes de una granja.

plo). En América Latina se usa mucho el «mapa parlante» como un *collage* donde pegar, montar, dibujar, etc., el reflejo de una realidad, sus problemas o sus avances.

3. *Calendarios estacionales*: Se muestra cada estación y aspectos relacionados como distribución de los días de lluvia, enfermedades, cosechas, semillas, etc. También se usan series temporales que permiten verificar los avances por periodos de tiempos marcados por la comunidad.
4. *Diagramas de Venn y Diagramas de flujo, de redes o de sistema*: El diagrama de Venn sirve para identificar individuos e instituciones importantes al interior de una comunidad o grupo y sus relaciones. También puede analizar la naturaleza de dichas relaciones. Los diagramas de flujo, de redes o sistema son diagramas que ponen

el énfasis en la ilustración de las relaciones existentes entre situaciones, problemas, de relaciones (redes), o incluso, de las entradas y salidas (*inputs-outputs*) de una cooperativa, granja o escuela.

5. *Matrices de puntuación y clasificación*: Son aquellas que permiten comparar una variable o situación de un elemento determinado. Por ejemplo elementos de calidad o productividad de especies agrícolas. También permiten clasificar y ordenar prioridades sobre unas problemáticas, o logros de resultados frente a una intervención. Para esto también se usa los gráficos de «tarta» o de barras.
6. *Ranking de riqueza o bienestar*: Puede usarse para clasificar hogares o categorías de bienestar en una comunidad. La herramienta identifica diferentes niveles sociales de familias o personas dentro de la comuni

Gráfico 14. Técnica de clasificación y ranking

	Egg Plant	Lettuce	Tomato	Sweet Green	Bitter Melon	Kerec Kerec	Cassava	Okra	Onions	Cabbage	Hot Pepper	Mango	Sweet Pepper
More durable in terms of storage	••	•	••	•	••	••	•	••	••••	••••	••••	•	••
More cash yielding	••	••	••	••	••	••	••	••	••	••	••	••	••
More blood giving	••	••	•	••	••	••	••	••	••	••	••		
More energy giving	••	••	••	•	••	••	••	••	••	••	••	••	
Consumed most	••	••	•	••	••	••	••	••	••	••	••	••	••
More marketable	••	••	••	••	••	••	••	••	••	••	••	••	••
Less water requirement			••	••	••		••		••	••	••		

Matriz de puntuación y clasificación de vegetales por un grupo de mujeres jóvenes de Gambia.

Fuente: INSTITUTE FOR DEVELOPMENT STUDIES (IDS) (1996): *PRA: Tools and techniques pack*. IDS, Brighton.

dad, ordenándolos por orden de importancia. Se seleccionan ciertos indicadores para interpretar la riqueza.

7. *Fichas de monitoreo o información*: Fichas, cuadros o notas para la realización de planes, presupuesto, implementación, seguimiento y evaluación: La propia comunidad prepara sus planes, para monitorearlos y evaluarlos por medio de cuadros temporales o matrices de doble entrada sencillas.

Gráfico 15. **Ficha para el monitoreo de actividades**

	Actividad	Mano obra	Gasto	Producción	Ingreso
Semana 1 (Primera Agosto 95)	Preparación tierra Poner palos	Miembros familia Externos (3 personas)	Rp. 40.000 para externos		
Semana 2	Fertilizar Poner palos	Miembros familia	Semillas: Rp. 30.000 Fertilizante: Rp. 25.000		*
Semana 3	Escardar Fertilizar	Miembros familia	Fertilizante: Rp. 25.000		
Semana 4	Escardar Pesticida	Miembros familia	Pesticida Rp. 5.000		
Semana 5	Escardar	Miembros familia			
Semana 6	Recoger cosecha Comercializar	Miembros familia Externos (3 pr.)	Rp. 15.000 para externos	Pepino 1.500 Kg. semillas	Rp. 250.000
Semana 7	Recoger cosecha Comercializar	Miembros familia Externos (3 pr.)	Rp. 15.000 para externos	Pepino 1.500 Kg. semillas	Rp. 200.000
Semana 8	Recoger cosecha Comercializar	Miembros familia Externos (3 pr.)	Rp. 15.000 para externos	Pepino 1.000 kg. semillas 2 litros	Pepino: Rp. 100.000 Semillas: Rp. 60.000

Ficha de monitoreo de un granjero de Indonesia para el seguimiento de una plantación de pepino.

Fuente: GUIJT, Irene (1998): *Participatory monitoring and impact assessment of sustainable agriculture initiatives*. Discussion Paper. N.º 1. London.

Los autores y autoras que han favorecido la expansión de este modelo se dispersan por todo el mundo, y cabe destacar a Robert Chambers, John Devavaram, Sheelu Francis, James Mascarenhas, Irene Guijt, Richard Ford, Charity Kabutha, Barbara P. Thomas-Slater y Alice Cornwall.

El *Institute for Development Studies (IDS)*¹⁰ de la Universidad de Sussex y el *Internacional Institute for Environment and Development (IIED)*¹¹ de Londres han sido pioneros de la expansión en Europa de la filosofía del DRP, sus métodos y experiencias a lo largo del mundo.

¹⁰ www.ids.ac.uk/ids

¹¹ <http://www.iied.org>

2.3.3.3. *La sistematización de experiencias*

A principios de la década de los años ochenta surge con fuerza una preocupación en el ámbito de la educación popular y en el ámbito social, sobre la necesidad de aprender de la experiencia acumulada. La educación popular y el trabajo social criticaron la evaluación por centrarse únicamente en los resultados más cuantitativos de una intervención, surgiendo la inquietud de plantear formas nuevas de recuperar y aprender de la experiencia social.

A lo largo de dichos años van surgiendo propuestas metodológicas y guías para el diagnóstico participativo, la planificación participativa, la evaluación iluminativa, y la sistematización de experiencias (Francke y Morgan, 1995). Surge la sistematización como una herramienta diferente a la evaluación y la investigación, aunque con fronteras poco claras todavía entre estos procesos.

Diversos grupos e instituciones contribuyeron a conceptualizar esta nueva corriente. A inicios de los años ochenta el Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en América Latina y el Caribe (CREFAL) y el Centro de Estudios del Tercer Mundo (CEESTEM) de México conformaron equipos de trabajo con el propósito de sistematizar experiencias de educación popular. Esta primera aproximación pretendía establecer clasificaciones y tipologías para poder comparar las experiencias y encontró sus principales seguidores en Chile, donde el Centro de Estudios de la Educación (CIDE) y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) aunaron sus esfuerzos, en 1984, para realizar una sistematización de experiencias de educación popular, tomando como punto de partida la metodología del CEESTEM. En esta fase se puso el énfasis en la identificación y la caracterización de los tipos de procesos y de relaciones que se generan a partir de la intervención social. Sergio Martinic (miembro del equipo) señalaba que, para organizar y comprender los procesos sociales que se despliegan a partir de intervenciones intencionadas, es útil reconstruir y explicitar las «hipótesis de acción» subyacentes. A partir de estas hipótesis, se puede reconceptualizar la experiencia que se va a sistematizar. La invitación a pensar los proyectos de desarrollo como grandes «hipótesis de acción» ha alimentado tanto las propuestas para la sistematización como las reflexiones e investigaciones sobre el carácter de nuestras intervenciones y sus límites. El concepto tiene un potencial que se sigue explorando (Martinic, 1987).

Una segunda orientación sobre la sistematización, es aquella que la concibe como una forma de producción de conocimientos, basada en la recuperación y la comunicación de las experiencias. En este caso, se parte de que las personas que participaron en la intervención, son las más indicadas para realizarla. No se busca tanto una clasificación o comparación, sino más bien una generación de conocimiento a través del contraste de las experiencias sistematizadas. La Red ALFORJA en Costa Rica, el Centro Latinoamericano de Trabajo Social (CELATS), el Taller permanente de de Sistematización de Consejo de Educación de Adultos de América Latina (CEAAL) y la ESCUELA para el Desarrollo de Perú, se orientaron por esta línea.

A pesar de los énfasis diferenciados de unas y otras propuestas, la sistematización en América Latina tiene un sustrato epistemológico común: se concibe la práctica social como fuente de conocimiento al poner ésta en relación dialéctica con la teoría. También tienen en común el objetivo de comprender las experiencias dadas en el campo de lo social de cara a buscar un aprendizaje que pueda ser socializado y transmitido a otras personas y realidades.

Algunas de las *características* más importantes sobre sistematización son:

- a) Una sistematización es más que la descripción de una experiencia.
- b) Es distinta de una evaluación y una investigación dado que su objetivo es diferente.
- c) La sistematización es un proceso que busca articular la práctica con la teoría y, por lo tanto, aporta simultáneamente a mejorar la intervención y a criticar el conocimiento.
- d) La sistematización se basa en un marco epistemológico común que es opuesto frontalmente al positivismo y que se enmarca en lo cualitativo de la realidad basado en una epistemología dialéctica.
- e) El aprendizaje que surge de la práctica sólo es posible desde la reflexión analítica que compare lo que queríamos lograr y el conocimiento que teníamos al inicio, con lo que ocurrió realmente que incluye lo aprendido.
- f) El aprendizaje de la experiencia debe ser comunicado a otras personas para próximas intervenciones.

- g) La sistematización produce conocimientos referidos a una experiencia particular, pero debe establecer claves para la generalización teórica social.
- h) Se trata de una corriente en construcción que busca contribuir a mejorar las intervenciones que buscan aportar a un desarrollo más justo y equitativo de las sociedades.

Cuadro 44. **Definición de sistematización**

La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias, que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo.

JARA H., Oscar (1994): *Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica*. Centro de Estudios y Publicaciones, ALFORJA, Costa Rica, p. 22.

Entendemos la sistematización como un proceso permanente, acumulativo, de creación de conocimientos a partir de nuestra experiencia de intervención en una realidad social, como un primer nivel de teorización sobre la práctica. En este sentido, la sistematización representa una articulación entre teoría y práctica.

CEAAL (1992): *¿Y cómo lo hace? Propuesta de un método de sistematización*. Taller Permanente de Sistematización CEEAL Perú, Lima.

Proponemos que la sistematización es un proceso metodológico cuyo objeto es que el educador o promotor de un proyecto recupere su relación con la acción, organizando lo que sabe de su práctica para darla a conocer a otros. Este proceso supone que el sujeto piensa y actúa al mismo tiempo y que uno de los resultados de su práctica es incrementar lo que sabe de la misma.

MARTINIC, Sergio (1987): *Elementos metodológicos para la sistematización de proyectos de educación popular*. CIDE, Chile.

La sistematización es una modalidad de conocimiento de carácter colectivo, sobre prácticas de intervención y acción social que a partir del reconocimiento e interpretación crítica de los sentidos y lógicas que la constituyen, busca potenciarlas y contribuir a la conceptualización del campo temático en el que se inscriben.

TORRES, Alfonso (1999): *La sistematización de experiencias educativas: Reflexiones sobre una práctica reciente*. En *Pedagogía y saberes*. Universidad Pedagógica Nacional N.º 13. Bogotá.

Tal y como ha planteado Oscar Jara en nuestro entorno¹², la sistematización de experiencias parte de la reconstrucción de lo sucedido y de un ordenamiento de los elementos subjetivos y objetivos que han intervenido en el proceso, para tratar de comprenderlo, interpretarlo y aprender de nuestra propia práctica. El dilema, tal y cómo él mismo lo plantea, no se encuentra en la reconstrucción de lo que sucede, sino en la *interpretación crítica* de lo sucedido.

Cuadro 45. Los principios de la sistematización

Los principios que enmarcan un proceso de sistematización son:

- La *significación*: es decir la sistematización se inicia con una toma de conciencia, un interés por sistematizar de la misma gente.
- La *articulación*: se requiere el uso de métodos que permitan ver la realidad de una manera articulada. Se trata de un conjunto de procesos.
- La *globalidad*: no se busca una visión interdisciplinaria sino global.
- La *historicidad*: se debe preguntar cuáles son los antecedentes y determinantes de la situación.
- La *relatividad*: no se pretende lograr postulados totalizantes por lo que se relativizan los resultados con los limitantes existentes en cada caso.
- La *pluralidad*: se admiten las opiniones disidentes, alcanzando niveles de debate y llegando a acuerdos sobre divergencias y convergencias.

Fuente: HERNÁNDEZ LANDA, Libertad (1998): *Guía didáctica. Procesos de sistematización*. Fundación Latinoamericana de Consultores en Metodología Participativa (Fulco-México). PAMI-Programa de apoyo para la salud materno infantil y para la salud de otros grupos de riesgo en Guatemala. Ciudad de Guatemala.

Los objetivos de una sistematización pueden ser varios, pero en general, se busca mejorar las prácticas futuras a través del aprendizaje, pudiendo ser compartidos con otras perso-

¹² JARA, H., Oscar (2002): *El desafío político de aprender de nuestras prácticas*. Ponencia presentada en el «Encuentro de la Red Internacional de Educación para el Desarrollo y Educación Popular Polygone». Acto inaugural, Vitoria-Gasteiz, 11 de noviembre de 2002. Puede consultarse www.wenpolygone.net y, *Curso sobre Sistematización de Experiencias: Cómo aprender de nuestras prácticas*. Universidad de Deusto. Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe, Alboan y Hegoa. Bilbao, 24 y 25 de octubre de 2003.

nas y contribuyendo al enriquecimiento de la teoría. Para poder llevar a cabo una sistematización de experiencias es importante que se den ciertas condiciones. A nivel personal, que exista disposición de aprender, sensibilidad frente a la realidad y habilidad para analizar y sintetizar, y, por otro lado, que a nivel institucional exista el interés y la asignación de recursos y tiempo para realizarse.

Cuadro 46. La matriz de ordenamiento y reconstrucción y la ficha de recuperación de aprendizajes

La ficha de recuperación de aprendizajes recupera lecciones de momentos significativos para ir conformando un bando de información de aprendizajes que pueda usarse en la sistematización:

Título de la ficha: Nombre de la persona que la elabora: Organismo /institución: Fecha: Lugar:							
a) Contexto de la situación b) Relato de lo que ocurrió c) Aprendizajes							
Palabras clave (descriptores)							

La matriz de ordenamiento y reconstrucción permite tener una síntesis visual de lo realizado en la experiencia ordenada cronológicamente.

Fecha	Actividad	Participantes	Objetivo	Método	Resultados	Contexto	Observaciones

Fuente: Materiales entregados por Oscar Jara en el curso sobre *Sistematización de Experiencias: Cómo aprender de nuestras prácticas*. Universidad de Deusto. Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe, Alboan y Hegoa. Bilbao, 24 y 25 de octubre de 2003.

Una vez tomada la decisión de sistematizar y de disponer de un equipo de trabajo apoyado por la institución interesada (normalmente se realiza en organizaciones locales) pueden ser varios los enfoques o modalidades de sistematización según si se realiza al final de la intervención, durante la

misma o en ambos casos (Cuadro 47). También son varias las *herramientas* a utilizar, pero los diversos autores y autoras de los distintos enfoques, ponen el énfasis en las siguientes:

- Diarios de campo.
- Fichas de registro ordenado y ficha de recuperación de aprendizajes.
- Matriz de ordenamiento y reconstrucción.
- Grabaciones, filmaciones, fotografías.
- Cuadro de recuperación del proceso.
- Grupos de discusión.

Independientemente del esquema a seguir en la sistematización, hay ciertas premisas que son necesarias tener en cuenta:

1. No es posible sistematizar una experiencia que no se ha dado. La sistematización se centra en el proceso y desarrollo vivido por unas personas durante la gestión de un proyecto, programa o apoyo (su formulación, ejecución o evaluación).
2. No se puede sistematizar una experiencia que no se ha vivido. Es decir, las personas que deben realizar la sistematización (así cuenten con una persona facilitadora del proceso metodológico), deben ser las que vivieron la experiencia.
3. Es interesante contar con registros del proceso. Bien si la sistematización se va realizando durante la misma experiencia o al final, la sistematización debe planificarse previamente, estableciendo las personas vinculadas a la misma así como las herramientas necesarias.
4. Para el buen desarrollo de la sistematización debe clarificarse en su planificación cuáles son sus objetivos (para qué se hace), cual es el objeto de análisis (sobre qué áreas o ejes centrales vamos a poner la atención) y con qué herramientas.
5. La sistematización puede (y en nuestra opinión debe) complementarse con procesos evaluativos de los resultados e impacto generados por la intervención en la población y su entorno.

En los últimos tiempos, la sistematización ha cobrado una gran relevancia en el campo de las organizaciones sociales latinoamericanas, y poco a poco ha logrado filtrarse en algunas agencias internacionales que la complementan con la evaluación a modo de valoración permanente de los avances de sus organizaciones contrapartes.

Cuadro 47. Las diferentes propuestas de sistematización

	CELATS (1985)	TALLER PERMANENTE CEAAL-PERU (1988)	ESCUELA PARA EL DESARROLLO (1991)	OSCAR JARA (ALFORJA) (1994)
Personas destinatarias	Trabajadores/as sociales	Promotores/as y educadores/as populares	Promotores/as	Educadores/as populares y promotores/as
Concepto de sistematización	Método que integra teoría y práctica para producir conocimiento a partir de la experiencia. Forma de investigación cuyo objeto de conocimiento es una experiencia en la cual se ha participado.	Proceso permanente, acumulativo de creación de conocimiento a partir de la experiencia de intervención en la realidad. Primer nivel de teorización sobre la práctica.	Reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia de promoción vivida, distinguiendo aciertos y errores. Contrastación y acumulación de sistematizaciones permite la elaboración de pautas metodológicas de intervención.	Interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han interrelacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo.
Propósitos que persigue	<ul style="list-style-type: none"> — Mejorar la práctica del trabajador social. — Aportar a experiencias similares. — Aportar a la producción del conocimiento científico desde lo particular y lo cotidiano. 	<ul style="list-style-type: none"> — Mejorar la intervención desde lo que ella misma enseña. — Enriquecer, confrontar, modificar el conocimiento teórico existente para transformar la realidad. 	<ul style="list-style-type: none"> — Obtener una visión común (en el equipo) sobre el proceso vivido. — Transmitir y contrastar experiencias, para ir construyendo una teoría y metodología de la promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> — Tener una comprensión más profunda de las experiencias, con el fin de mejorar la práctica. — Compartir las enseñanzas surgidas de la experiencia. — Aportar a la reflexión y construcción teórica.
Cómo sistematizar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recuperación y ordenamiento de la experiencia. 2. Delimitación del objeto y objetivos de la sistematización. 3. Recuperación de la experiencia desde el objeto. 4. Análisis: operacionalización de las preguntas y recuperación de la información. 5. Síntesis: respuesta a las preguntas. 6. Exposición. 	<p>Dos niveles:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.º Interpretación del proceso como un todo. <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño del proyecto. 2. Recuperación del proceso. 3. Periodización del proceso-análisis 4. Interpretación del proceso. 5. Exposición. 2.º Profundizar el conocimiento de algunas de las dimensiones del proceso. <ol style="list-style-type: none"> 1. Delimitación del objeto y objetivos. 2. Diseño del proyecto. 3. Reconstrucción de la experiencia desde el objeto. 4. Análisis: explicitación de hipótesis, periodización de la experiencia, formulación de preguntas a cada etapa y a todo el proceso. 5. Síntesis: respuesta a las preguntas. 6. Exposición. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Delimitación de la experiencia a sistematizar (tiempo y espacio) y del objeto y objetivos. 2. Descripción de la experiencia a sistematizar. 3. Registro ordenado de la experiencia (cuadro cronológico). 4. Periodización y tipificación de etapas del proceso. 5. Análisis y conclusiones. 6. Redacción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El punto de partida: <ul style="list-style-type: none"> — Haber participado en la experiencia. — Tener registros de la experiencia. 2. Las preguntas iniciales: <ul style="list-style-type: none"> — ¿Para qué queremos sistematizar (objetivo)? — ¿Qué experiencia/s queremos sistematizar? — ¿Qué aspectos centrales de esas experiencias nos interesa sistematizar? (eje). 3. Recuperación del proceso vivido: <ul style="list-style-type: none"> — Reconstruir la historia. — Ordenar y clasificar la información. 4. La reflexión de fondo: ¿por qué pasó lo que pasó? <ul style="list-style-type: none"> — Analizar, sintetizar e interpretar críticamente el proceso. 5. Los puntos de llegada: <ul style="list-style-type: none"> — Formular conclusiones. — Comunicar los aprendizajes.

Basado en FANCKE, M. y MORGAN, M. (1995): *La sistematización: apuesta por la generación de conocimientos a partir de las experiencias de promoción*. Escuela para el desarrollo materiales didácticos n.º 1. Puede consultarse en <http://www.alforja.or.cr/sistem/biblio.html>.

2.3.4. **Los modelos de la economía: la evaluación socioeconómica de proyectos**

En el marco de la evaluación cuantitativa y, sobre todo, en el campo de la economía, existen varios modelos de evaluación (financieros, privados, sociales) y, en concreto, los denominados modelos de *evaluación económica y social de proyectos* (o evaluación socioeconómica de proyectos).

Tal como se entiende la ciencia económica, ésta no se limita al análisis de ganancias financieras, sino que también incorpora elementos para la satisfacción de necesidades (Castro y Mokate, 1998). La evaluación económica y social se puede entender como el conjunto de herramientas que tiene la economía para analizar proyectos y políticas, con el propósito de destinar los recursos de tal manera que sea más beneficiosa para la población. El problema de la utilización de los recursos escasos pone en evidencia la necesidad de enfrentar dos grandes retos: el primero, lograr asignar dichos recursos de una manera eficiente (lograr bienestar al menor costo); y por otro lado, asignar los recursos de manera equitativa. La evaluación económica pretende medir en forma exhaustiva el aporte neto de un proyecto al bienestar, teniendo en cuenta los objetivos de eficiencia y equidad.

En el sector del desarrollo la aplicación de estas herramientas ha estado más bien ligada a los proyectos públicos de grandes infraestructuras buscando optimizar los recursos invertidos. En Estados Unidos se expandieron con mayor fuerza a nivel público, instalándose en los departamentos gubernamentales de educación, sanidad o transporte. Es en los años setenta y ochenta cuando se difunde el uso de la herramienta del análisis coste beneficio en las organizaciones internacionales de desarrollo, como el Banco Mundial y otras instancias de Naciones Unidas (MAE - SECIPI, 2001).

Lo cierto es que, a pesar de la gran utilidad que pueden mostrar estas herramientas para mejorar la eficiencia de los proyectos de intervención social, inicialmente no tuvieron una gran acogida en el entorno de las ONG o de las entidades locales, muy centradas en promover beneficios sociales. Incluso puede decirse, que el énfasis puesto por el concepto de desarrollo humano del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo Humano (PNUD) a principios de los noventa, centrado en las personas y sus oportunidades, así

como su oposición a los sistemas de medición basado sólo en indicadores económicos propuestos por el Banco Mundial; pudo frenar su expansión en el ámbito social y del desarrollo.

La expansión real de estas metodologías en el sector de la cooperación al desarrollo se ha dado a lo largo de agencias del sistema de Naciones Unidas, tales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (y otros bancos regionales), la Comisión para América Latina y el Caribe (CEPAL) y, en concreto, el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), donde autores como Ernesto Cohen y Rolando Franco han liderado la literatura y la expansión de su aplicación a los proyectos sociales mediante cursos y asesorías por todo América Latina.

En los últimos años se ha tomado conciencia de la necesidad de aplicar los conceptos teóricos convencionales del análisis económico a la política social y, dentro de ella, a la prestación de servicios sociales y a los programas de acción social en general. El objetivo: optimizar el uso de los recursos que se utilizan en un proyecto, bien sean financieros, humanos, técnicos o materiales, algo que en ocasiones no se logra en las organizaciones que trabajan a favor del desarrollo.

Hoy en día las ONG empiezan a dejar de lado las reticencias frente a las herramientas económicas, para tratar de medir la rentabilidad económica y social de las inversiones realizadas en los programas y proyectos de desarrollo, sea del campo que sea, bien por razones de responsabilidad social de las instituciones y organismos prestadores de servicios, como por criterios de rentabilidad social que permitan analizar cuál es la mejor alternativa para intervenciones futuras.

Veamos a continuación, algunos de los modelos de evaluación de la rentabilidad económica de los programas, y su posible aplicación al ámbito de proyectos sociales y de desarrollo.

Cuadro 48. **Modelos de la evaluación socioeconómica de proyectos**

Cuatro son los principales modelos evaluativos en economía:

MODALIDAD	CONCEPTO	MEDIDA DE COSTO	MEDIDA DE RESULTADO O EFECTO	INDICADORES
Análisis Costo-Beneficio (ACB)	Estudiar la relación entre los beneficios del proyecto y su costo	Unidad monetaria	Unidad monetaria	Valor presente neto
Análisis Costo-Eficacia (efectividad) (ACE)	Estudiar a que costo se logró el objetivo y si hubiera sido posible lograrlo a un coste menor	Unidad monetaria	Unidad de resultados	Valor anual equivalente (VAE)
Análisis Costo-Utilidad (ACU)	Estudiar la utilidad del objetivo a un costo determinado	Unidad monetaria	Unidades percibidas por el individuo de forma subjetiva	$\frac{\text{Ingresos} - \text{Costos}}{\text{Costos}}$
Análisis Costo-Impacto (ACI)	Estudiar los efectos del objetivo en el consumo y el bienestar de la población	Unidad monetaria	Consumo de bienes y servicios (numerario: canasta de bienes y servicios que se adquieren con una unidad monetaria)	VPNE: Valor presente neto económico TIRE: Tasa interna de retorno económica (valoración con precios económicos, no de mercado)

Fuentes: 1. AGUILAR, M.J. y ANDER-EGG, E. (1994): *Evaluación de servicios y programas sociales*. Editorial Lumen, Buenos Aires.
 2. BONNEFOY, J.C. (2003): *Los indicadores de evaluación de desempeño. Una herramienta para la gestión por resultados en América Latina*. Boletín n.º 13. ILPES, Chile.
 3. CASTRO, R. y MOKATE, K. (1998): *Evaluación económica y social de proyectos de inversión*. Universidad de los Andes. Facultad de Economía. CEDE - BID, Santa Fe de Bogotá.
 4. COHEN, E. y FRANCO, R. (1997): *Evaluación de proyectos sociales*. Cuarta Edición. Editorial Siglo XXI, México.
 5. MUSTO, Stefan A. (1975): *Análisis de eficiencia. Metodología de la evaluación de proyectos sociales de desarrollo*. Editorial Tecnos, Madrid.

2.3.4.1. **El Análisis Coste Beneficio (ACB)**

Cualquier proyecto a realizar implica unos costos hasta que se obtengan beneficios. El planteamiento general de esta herramienta es comparar los costos (o valores de inversión) con los beneficios obtenidos por la intervención en términos monetarios. Los *beneficios* son los resultados netos

tangibles e intangibles de un programa o proyecto, y *los costos*, aquellos recursos requeridos para la implementación de dicho proyecto (directos e indirectos). Solo si los beneficios pueden ser traducidos a unidades monetarias, es posible realizar la técnica del análisis costo-beneficio (ACB). En la evaluación final realizar dicha técnica apunta a valorar que tanto ha sido beneficioso el proyecto en términos económicos.

El ACB se basa en el principio de comparación de los beneficios del proyecto con sus costos, y si los primeros son mayores que los segundos el proyecto es rentable. Hasta aquí, la herramienta parece relativamente sencilla pues se trata de una simple comparación. Pero lo que ocurre realmente es que los costos de un proyecto y sus beneficios no siempre se producen al mismo tiempo, por lo que es necesario tomar en cuenta la dimensión temporal. Es probable que los costos del proyecto se extiendan durante varios años antes de que comiencen a darse beneficios, por lo que se hace necesario traducir los costos de hoy y los beneficios futuros a la misma unidad de medida (Cohen y Franco, 1997). Esta operación se conoce como actualización a una *tasa de descuento*.

Para poner en práctica esta herramienta hay que comparar los costes y los beneficios de un proyecto considerando todos los ingresos y egresos del mismo, el valor relativo del dinero en el tiempo y la tasa de interés equivalente (cuando se comparan magnitudes monetarias en momentos distintos). Esto puede calcularse de varias formas, pero las más utilizadas son el *valor actual neto (VAN)*, la *tasa interna de retorno (TIR)*, y la *relación costo-beneficio*.

1. *El Valor Actual Neto (VAN)*

El valor actual neto hace comparables los desembolsos realizados en distintos periodos de tiempo con los ingresos obtenidos en esos mismos periodos. Este cálculo es particularmente útil ya que se puede homologar el valor de mil euros de hace tres años con el valor mil euros de hoy. El VAN mide en moneda de hoy cuanto más rica es la persona que invierte si realiza el proyecto en vez de colocar su dinero en la actividad que le brinda la tasa de descuento.

Un proyecto es rentable si el valor actual del flujo de ingresos es mayor que el valor actual de flujo de egresos o costos, utilizando la misma tasa de descuento. Si el VAN es mayor que cero, el proyecto es aceptable.

Cuadro 49. Cálculo del VAN

Fórmula de la VAN:

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{BN_t}{(1+i)^t} - I_0$$

Donde:

BN_t: Beneficios netos del periodo (t)

I: Tasa de descuento (tasa de interés o costo de oportunidad)

I₀: Inversión en el periodo cero

N: Vida útil del proyecto

Fuente: CEMPRO (2001). *Diseño de proyectos. Guía didáctica*. CEMPRO, Perú. En: www.cempro.org.

2. La Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para el cálculo del VAN se utiliza una tasa de descuento o tipo de interés. La tasa interna de retorno es la tasa de actualización que vuelve igual a cero el valor actual neto del flujo de fondos. Mide la rentabilidad promedio anual que general el capital invertido en el proyecto.

Cuadro 50. Cálculo y criterio de decisión de la TIR

Matemáticamente la TIR se expresa:

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+TIR)^t} - I_0 = 0$$

Un proyecto es rentable cuando la TIR es mayor al costo de oportunidad de capital.

Si la TIR > costo de oportunidad de capital entonces se puede aprobar el proyecto.

Si la TIR = costo de oportunidad de capital, entonces la rentabilidad que ofrece el proyecto es igual a lo que me ofrece el capital en la mejor alternativa, por lo que hacer el proyecto es indiferente.

Si la TIR < costo de oportunidad de capital, entonces el proyecto debería ser rechazado por no ser rentable.

Fuente: COHEN, E. y FRANCO, R. (1997): *Evaluación de proyectos sociales*. Cuarta edición en español. Editorial siglo XXI, México.

3. *La relación costo-beneficio (ACB)*

Es el cociente de Valor Actual de los Beneficios (VAB) sobre el Valor Actual de los Costos (VAC). Sirve para brindar información sobre la rentabilidad de un proyecto.

$$\text{Relación beneficio/costo: } \frac{\text{VAB}}{\text{VAC}}$$

Si esta relación es mayor que 1, entonces el proyecto es rentable.

Como vemos, estos cálculos son interesantes para proyectos de tipo económico que pueden ser traducidos a unidad monetaria, pero su aplicación en el desarrollo social es algo más compleja, dado que en proyectos de beneficio social no todos los beneficios son monetarios. Si puede realizarse, el modelo ofrece algunas ventajas:

- Permite analizar la rentabilidad de la inversión realizada por lo que es una acción de responsabilidad de la entidad ejecutora.
- Permite traducir el programa a unidades monetarias y establecer juicios en torno a su rentabilidad socio-económica y la eficiencia.
- Cuando los insumos son limitados puede ser útil para comparar diferentes estrategias (evaluación *ex ante*).
- Su utilización en la cooperación es recomendable en proyectos de tipo económico, como por ejemplo microempresas.

La ubicación temporal de la evaluación en los proyectos económicos está fundamentalmente en la etapa *ex ante*, sirviendo sus resultados para decidir sobre la ejecución o no del proyecto. Cuando se trata de proyectos sociales, el ACB también se realiza *ex post* y sirve para determinar la utilidad de la continuación del proyecto o para, alternativamente, establecer la conveniencia de realizar otros del mismo tipo (Cohen y Franco, 1997:183).

2.3.4.2. ***El Análisis Coste Efectividad (ACE)***

Tal y como señalan Cohen y Franco, tanto el ACB como el ACE, sirven para la evaluación *ex ante* de proyectos y para la evaluación *ex post*. En el caso del ACB tiene mayor aplicación en proyectos económicos, y el ACE presenta

mayores potencialidades para la evaluación de proyectos sociales.

Cuando los beneficios de los proyectos no pueden ser expresados en términos de unidad de moneda, una técnica adecuada puede ser el análisis de efectividad. Este modelo compara los costos del proyecto con la potencialidad de alcanzar más eficaz y eficientemente los objetivos propuestos (en la evaluación *ex ante*); y analizar la eficacia y la eficiencia del proyecto (en la evaluación *ex post*). Se podría definir como la habilidad de lograr ciertos objetivos a un coste razonable.

El análisis ACE puede proveer información sobre los menores costos para alcanzar un objetivo y los datos sobre costos y precios de lograr diferentes objetivos. El ACE *ex post* tiene una secuencia lógica (Musto, 1975), cuyas *etapas* fundamentales son:

- Identificar con precisión los objetivos del proyecto.
- Traducir los objetivos en dimensiones operacionales e indicadores.
- Especificar las alternativas que serán evaluadas.
- Medir los recursos afectados en términos monetarios.
- Medir el grado de logro de los objetivos.
- Escoger la alternativa de menor costo (entre las que alcanzan el objetivo).

Para el cálculo de costos es necesario tener en cuenta los costos directos e indirectos, y los costos de capital y operativos (los fijos y variables). A partir de los anteriores, pueden calcularse los costos medios y marginales, agregándose también los costos no monetarios.

Una vez realizado el análisis de costos, se organiza la información en la matriz de costos (Cuadro 51). El análisis costo - efectividad permite comparar y ordenar de modo gradual los programas en términos de sus costos para alcanzar las metas dadas, o los diversos ingresos requeridos para cada grado de consecución de las metas. Sin embargo, como los beneficios no se convierten a un común denominador, no se puede asegurar el valor o mérito de la intervención dada, ni comparar cuál de dos o más programas en diferentes áreas produce mejores retornos. Sólo se puede comparar la eficacia relativa de las metas del programa unas con respecto a otras, en que la eficacia es una función del costo mínimo (Rossi y Freeman, 1989).

Cuadro 51. **Modalidades de ACE**

Método de costo mínimo	Se trata de comparar alternativas de proyectos que, en principio, generen beneficios iguales.
Método de costo por unidad de persona beneficiaria	Comparar alternativas que difieren en el volumen de beneficios medido mediante <i>proxys</i> .
Método Valor anual equivalente por persona beneficiaria	Expresión de los costos mediante una cuota anual, cuyo valor actualizado es igual al VAC del proyecto.

Ejemplo: Cálculo del VAE

Paso 1. Cálculo del Valor Actual de los Costos (VAC)

$$VAC = \frac{\sum C_i}{(1 + r)^i}$$

Paso 2. Cálculo del Factor de Recuperación de Capital (FR)

$$FRC = \frac{r \times (1 + r)^n}{(1 + r)^n - 1}$$

Paso 3. Cálculo del Costo Anual Equivalente (CAE)

$$CAE = VAC \times FRC$$

Paso 4. Cálculo del *proxy* de beneficios

Paso 5. Cálculo de la Ratio de Costo-Efectividad

$$RCE = \frac{CAE}{\text{Proxy de beneficios}}$$

Fuente: CEMPRO (2001). *Diseño de proyectos. Guía didáctica*. CEMPRO, Perú. En: www.cempro.org.

Cuadro 52. La matriz de costo-efectividad del ACE

La *matriz de costo-efectividad* considera los costos anuales, la efectividad en el logro de los objetivos y el peso relativo asignado a cada objetivo.

Es necesario calcular:

- El vector del proyecto a evaluar (coste de terreno, de construcción, equipamientos, mantenimiento...).
- El costo total anual (CTA).
- El costo por unidad de servicio o producto (CUS), (CUP).
- Efectividad en el logro de objetivos (OB).
- Peso relativo a cada objetivo (W).
- Relaciones costo/efectividad o costo/impacto.

Matriz:

COSTOS			EFECTIVIDAD						
Objetivos	CTA	CUP	OB1	OB2	OB3	.	.	.	Obm
O1	CTA1	CUP1	OB11	OB12	OB13	.	.	.	OB1m
O2	CTA2	CUP2	OB21	OB22	OB23	.	.	.	OB2m
.
.
.
On	CTAn	CUPn	OBn1	OBn2	OBn3	.	.	.	Obnm
Ponderación de objetivos			W1	W2	W3	.	.	.	Wm

Adaptado de COHEN, E., y FRANCO, R. (1997): *Evaluación de proyectos sociales*. Segunda edición en español. Editorial Siglo XXI, Madrid, pp. 238-244.

2.3.4.3. El Análisis Coste Utilidad (ACU) y Coste Impacto (CI)

Estos análisis también utilizados en la evaluación económica de proyectos pero no han tenido mucha trascendencia en el ámbito del desarrollo social, y la literatura en torno a los mismos es escasa. A pesar de ello es interesante conocer en qué consisten.

El Análisis Costo-Utilidad (ACU) compara y valora la relación existente entre costos (expresados en unidad monetaria) y resultados, considerando el valor de los efectos en los individuos a los que ha afectado, o que tienen un interés legítimo en la evaluación del programa, expresado por medio de medidas subjetivas, es decir, beneficios percibidos por el mismo individuo en términos de satisfacción. La ventaja de este análisis en la evaluación *ex post* es la información que se obtiene sobre el valor que la población beneficiaria del proyecto le otorga a los efectos producidos por el mismo.

Metodológicamente este análisis pretende comparar costos con percepción de los efectos del programa por parte de los individuos. En ese caso, se identifican los objetivos de la evaluación y los agentes interesados, se establecen las dimensiones a valorar (atributos) y se da una valoración que a cada uno de ellos, estableciendo escalas y comparando los costos que deben estar claramente determinados.

El Análisis Costo-Impacto (ACI), en el más estricto sentido económico, busca comparar los costos del proyecto con los efectos que ha provocado en la pautas de consumo y de bienestar de la población. Se entiende el impacto como el resultado de los efectos de un proyecto (Castro y Mokate, 1998) la expresión de los resultados realmente producidos a nivel de objetivos más amplios, de largo alcance. Esta definición provee una visión de la cadena que generan las intervenciones y acciones de un proyecto:

INVERSIÓN – ACCIÓN – PRODUCTOS – RESULTADOS – EFECTOS – IMPACTO

El análisis busca lograr el mayor impacto al mínimo costo. Para medir ese impacto es necesario basarse en el análisis del elemento que contribuye al bienestar económico: el consumo de diferentes bienes, servicios y bienes meritorios, por parte de distintos individuos y grupos, en diferentes períodos de tiempo.

Para ello será necesario medir los impactos que afectan de manera directa el nivel de consumo nacional o local (aumento de consumo y ahorro, por ejemplo), así como los que influyen indirectamente en el consumo (el uso de los recursos).

A pesar de la dificultad de medición, este análisis es el más completo, ya que incluye todos los efectos que se deben tener en cuenta (sobre el consumo directo e indirecto), aunque presenta problemas en la identificación de tales

efectos y en su valoración. Una forma de enfrentar este problema es mediante la utilización de los denominados precios de cuenta¹³.

La evaluación económica (eficiencia), desde el punto de vista teórico, incluye todos los efectos, pero debido a la dificultad en la valoración (determinar el precio económico) se puede recurrir a evaluaciones específicas (por ejemplo, el componente ambiental) por fuera del modelo general. La evaluación social (para considerar la equidad) es subjetiva y requiere de un organismo central que defina los parámetros a utilizar de acuerdo con una política establecida en relación con los aspectos distributivos. Además, este tipo de evaluación en la práctica no permite la medición de efectos sobre otras variables no económicas (relaciones sociales, organización, liderazgo, etc.).

En general, las modalidades económicas tienen cierta complejidad y requieren de personal especializado en el tema para realizar e interpretar los cálculos, que llevados a la evaluación posterior aportan elementos para futuras inversiones.

2.4. LAS HERRAMIENTAS PARA LA RECOGIDA Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

2.4.1. La investigación evaluativa es un tipo de investigación social

Una vez que se ha puesto en marcha el trabajo de evaluación, y están definidos unos términos de referencia sobre el modelo, los agentes y las demás cuestiones, es el momento de recabar la información sobre los comportamientos, impresiones, sentimientos de la gente en torno al proyecto, así como las valoraciones de los logros, resultados y objetivos del proyecto. El acopio de información por métodos diversos es lo que caracteriza la ejecución de la evaluación.

Varios autores reconocen la relación tan cercana que existe entre la evaluación y la investigación, e incluso, algunos señalan la evaluación como un tipo especial de investigación social, dado que:

¹³ Se entiende por precio de cuenta o precio económico, aquél precio que representa el verdadero valor de un insumo, factor, producto o recurso (el costo de oportunidad).

1. Evaluar un proyecto implica la utilización de herramientas y procedimientos de recogida de información que previamente han sido definidos y caracterizados desde el marco de la investigación básica.
2. En la evaluación de un proyecto se hallan inmersas diversidad de disciplinas, donde cada una aporta sus contenidos teóricos y metodológicos.
3. Los resultados de la evaluación (como ocurre en la investigación aplicada) pueden tener efectos sociales inmediatos que han de ser comunicados a personas que toman decisiones.

En torno a este tema Alvira (1997) señala que si bien la evaluación y la investigación son procedimientos similares, existen algunas diferencias básicas:

1. La evaluación exige uno o varios criterios de valor que permitan evaluar el programa o intervención.
2. La evaluación exige una recogida de información determinada por esos juicios en función de su adecuación técnico-metodológica y su adecuación práctica. Es decir, se utilizan aquellas técnicas que son posibles en la práctica de cada proyecto, las más adecuadas según el presupuesto, tiempo disponible y conocimientos de las mismas.
3. Se utilizan técnicas, a su vez, que maximicen las posibilidades de uso de sus resultados.

Esta última diferencia es, tal vez, la más importante. Una evaluación se realiza en un contexto concreto con expectativas de ser utilizada por las personas implicadas, con el fin de tomar posteriores decisiones en torno al proyecto y aprender sobre lo realizado. Esto requiere centrar el proceso evaluativo en la problemática definida como principal y priorizar la utilización de metodologías que sean realizables en la práctica, no demasiado costosas y que arrojen resultados operativos, frente a técnicas muy sofisticadas con altos niveles de calidad y científicidad, pero no aplicables en la práctica del proyecto.

A pesar de que pueden no identificarse investigación y evaluación, es importante tener en cuenta que para ser un buen agente evaluador hace falta ser un/a buen/a investigador/a o, por lo menos, que en el equipo haya personas con cualidades, conocimientos y habilidades sobre técnicas de obtención de información.

Cuadro 53. **Diferencias entre evaluación e investigación**

CRITERIO	INVESTIGACIÓN	EVALUACIÓN
Naturaleza	Indagación predominantemente económica.	Indagación práctica.
Finalidad	Básica o aplicada. Contribución a la comunidad científica.	Siempre aplicada. Mejora de intervenciones, control y aprendizaje.
Contexto	No determinante, es un factor.	Determinante, la evaluación depende del contexto en qué se realice.
Objeto	Evolución de un problema objeto de estudio.	Evolución de la intervención como objeto de estudio.
Método	Selección, recopilación y análisis de información.	Agentes, modelo, criterios recopilación y análisis de la información, comunicación, etc.
Destinatarios	Grupo, comunidad en general y comunidad científica.	Personas beneficiarias, donantes, entidad ejecutora del proyecto.

Fuente: Elaboración propia a partir de BUSTELO, M.^a (1999): «Diferencias entre evaluación e investigación: una distinción necesaria para la identidad de la evaluación de programas» en *Revista española de desarrollo y cooperación*. N.º 4, pp. 9-29.

El acopio y análisis de la información son actividades claves en el proceso evaluativo, dado que es a partir de dichos datos que se emiten los juicios sobre las intervenciones realizadas. En este sentido, la recolección y almacenaje de la información en la evaluación puede ser descrita como una sala de máquinas, que si no funciona adecuadamente, todo el sistema se daña. Por ello, en la medida de lo posible (recursos humanos, recursos económicos, habilidades, etc.), es importante dedicarle esfuerzo y tiempo a la producción de información para la evaluación.

A continuación se presentan algunas recomendaciones para lograr una alta calidad de la misma:

1. Que la recogida de la información se oriente hacia el objetivo principal de la evaluación.
2. Testar con antelación el método o técnica a utilizar (*test piloto o pretest*).

3. Combinar métodos que aseguren datos más objetivos y se complementen con otros más subjetivos (sentimientos, actitudes, etc.).
4. Combinar técnicas individuales de obtención de datos con técnicas grupales que permitan la confrontación de opiniones y el debate.
5. Comprobar si las hipótesis o afirmaciones realizadas se sustentan sobre una evidencia empírica.
6. Comprobar si la metodología empleada es citada, así como los márgenes de error, muestreo, en el caso de ser cuantitativa, así como las categorías y controles a la persona investigadora, en el caso de ser cualitativa.
7. Verificar si la información tiene validez, es decir, si es relevante para el tema en cuestión.

2.4.2. **La recogida de información: el trabajo de campo**

Cuando se diseña el trabajo de campo se establecen los tiempos, personas, herramientas e instrumentos que serán utilizados en el terreno. Lo ideal es preparar un diseño metodológico inicial que puede ser discutido y revisado durante la evaluación según las necesidades o inquietudes que plantee.

El eje central del trabajo de campo reside en la recolección de información de diversa naturaleza y fuentes. Veamos a continuación las más relevantes.

2.4.2.1. ***La recogida de información secundaria y primaria***

La evaluación, en su misión de captar toda la información suficiente para poder emitir los juicios sobre el proyecto, trata de maximizar las fuentes de información existentes, tanto primaria como secundaria. Es decir, utiliza datos que provienen de la generación propia del estudio evaluativo (primarios), de los que hablaremos más adelante, como aquellos que provienen de fuentes documentales ya existentes (secundarios).

Parece claro que gran parte del trabajo de evaluación se basa en recoger toda la información posible (siendo relevante) de diversas fuentes. Por tanto antes de diseñar herramientas nuevas, es interesante revisar toda la documentación existente en el proyecto y su entorno (organización, entidades socias, población, etc.) que pueda aportar datos relevantes sin necesidad de crearlos de nuevo. Es lo que se conoce por *fuentes secundarias*.

En términos de M.T Feurstein (1986: 45):

Evaluación no significa solamente recolectar nueva información, hechos o estadísticas. También significa hacer buen uso de conocimientos y documentos existentes de varios tipos.

Estas fuentes documentales existentes previamente a la evaluación del proyecto, constituyen uno de los más valiosos medios de apoyo a toda labor investigativa, pudiendo evitar en ocasiones la puesta en marcha de estudios de mayor alcance (y costo) si los documentos o conocimientos existentes proporcionan suficiente información. Si durante el desarrollo del proyecto se realizaron seguimientos periódicos, informes internos de seguimiento, actas de revisiones, etc., el equipo evaluador contará, además, con gran cantidad de documentos que son sumamente pertinentes. Puede ser relevante consultar y analizar de manera crítica:¹⁴

1. Documentos del propio proyecto: el diagnóstico inicial, sus orígenes, objetivos a alcanzar, actividades a realizar, personal implicado, temporalidades etc.
2. Documentos y memorias históricas: estudios de la historia de la zona, comunidad e institución pueden servir como elementos de comparación entre el punto de partida y el final del proyecto.
3. Documentos de recopilación estadística: documentos oficiales o internos sobre datos poblacionales, censos, datos de empleo, etc. Pueden encontrarse en organismos provinciales, estatales, privados, incluso internacionales (UNESCO, CEPAL, ONU, BM, etc.).
4. Documentos de seguimiento: fichas de seguimiento, actas de reuniones y auto informes sobre la evolución del proyecto. Estos documentos son de vital importancia si se han realizado a lo largo del seguimiento del proyecto, pues indican redireccionamientos, cambios, impresiones dadas, etc.
5. Documentos personales: cartas informantes, diarios de campo, autobiografías, cuadernos de anotaciones, etc., que pueden aportar gran cantidad de informa-

¹⁴ Ezequiel Ander-Egg propone un examen crítico de las fuentes documentales, dado que al ser datos recogidos por otros, la persona investigadora no tiene como comprobar su fiabilidad y validez, a no ser que los complementa con datos primarios obtenidos de su propia investigación, en *Técnicas de Investigación Social*. 19 edición. Editorial Humánitas. Buenos Aires, 1984, pp. 220-222.

ción de índole subjetiva de extraordinaria importancia para la evaluación.

6. Material cartográfico, iconográfico, fotográfico: mapas de la zona o la comunidad, planos, gráficos sobre características geográficas, físicas, de bienestar y estilos de vida, estructuras sociales, fuentes, cambios, dibujos o grabados, arte, fotos, cine, cassetes, etc.

Cuadro 54. **Revisión de documentos existentes**

Antes de diseñar los métodos de recolección de información para cualquier valoración, monitoreo, revisión o ejercicio de evaluación, es importante antes de nada recoger y estudiar cualquier documentación existente relevante. Esto podría incluir:

1. Documentación interna de la entidad:

- Documentos de planificación y propuestas del proyecto.
- Informes del proyecto.
- Documentos políticos y artículos estratégicos, artículos de investigación y discusión.
- Evaluaciones y revisiones previas (diagnósticos).
- Investigaciones y estudios especiales.
- Correspondencia relevante, encuentros, etc.

2. Documentación externa:

- Estadísticas relevantes e información antecedente.
- Informes de otras agencias implicadas en el trabajo.
- Políticas gubernamentales y documentos de planeación.
- Cualquier estudio o investigación externa que pueda ser relevante.

3. Información del sistema de monitoreo:

- Información de indicadores de proceso sobre el modo en que se han realizado las cosas, resultados de las actividades.
- Información sobre indicadores de impacto tomados de registros, estudios, revisiones para valorar los cambios realizados en el tiempo.
- El modo en que la información de monitoreo es utilizada para la planificación y el desarrollo del trabajo puede mostrar que tal se ha manejado una parte del trabajo.

Fuente: GOSLING, L., EDWARDS, M. (1998): *Toolkits: A practical guide to assessment, monitoring, review and evaluation*. SAVE THE CHILDREN. Development manual 5. London, p. 55. (Traducción propia).

Una vez evaluadas las fuentes secundarias, el equipo evaluador debe referirse únicamente a la información que responda a sus preguntas y objetivos de evaluación para no acabar ahogado en una mar de datos. La pregunta esencial debe ser si la información disponible cubre o no (y en qué grado) nuestras preguntas de investigación.

Aquellas preguntas u objetivos de la evaluación que no son cubiertos con la información recopilada en el análisis documental o secundario, puede (y normalmente se recomienda) ser completados por una investigación directa con la población implicada en el proyecto. Se trata de elaborar un estudio a partir de *fuentes primarias*, es decir, datos generados por el propio equipo evaluador con el fin de recolectar más información que permita responder a las categorías, indicadores o componentes de evaluación.

Cuadro 55. **Algunas claves para elegir los instrumentos para la evaluación**

Algunos temas pueden ser tenidos en cuenta a la hora de elegir instrumentos de medición de resultados (productos y efectos):

1. Identificar quien va a administrar la herramienta.
2. Identificar quien la interpreta y saca las conclusiones.
3. Determinar cuando se van a aplicar las herramientas y cuestionarse si se interpone con otras actividades o tareas de la población involucrada.
4. Determinar si los datos a recoger están accesibles y no son confidenciales.
5. Verificar si los datos que se requieren ya existen previamente y si se han producido y sistematizado anteriormente a la evaluación.

Fuente: Basado en PROJECTSTAR (2004): *Americorps program applicant. Performance measurement toolkit.* Corporation for National and Community Service, USA. En www.projectstar.org.

En el transcurso del trabajo de campo se pueden utilizar gran variedad de métodos e instrumentos. No existe una única metodología válida, ni un solo instrumento o método calificados como el mejor, pues su implementación depende del contexto en que se aplique cada herramienta y de los objetivos que persiga la misma. Así que será el equipo

de trabajo el que defina que herramientas se utilizan en cada evaluación. En consecuencia, se recomienda analizar y comparar diversas metodologías, técnicas e instrumentos definiendo, según el nivel de rigor y precisión, el grado de adecuación al objeto de estudio y la factibilidad para llevarse a cabo.

2.4.2.2. ***La recogida de información cuantitativa y cualitativa***

A pesar de que en este manual no es posible profundizar en las técnicas de investigación social a las que recurre la evaluación en el trabajo de campo, si queremos mencionar las más relevantes. Las herramientas de investigación han sido clasificadas por la literatura sobre el tema en dos grandes grupos.

En el caso de la evaluación, en la que los recursos técnicos, humanos, económicos y temporales suelen ser escasos, las técnicas más utilizadas son las semiestructuradas, que son más flexibles. La utilización de técnicas cerradas o estructuradas está recomendada cuando la evaluación se plantea, conociéndose de antemano que información se necesita, mientras que las técnicas más abiertas se recomiendan cuando hay que «descubrir aspectos no previstos o hay que explorar la realidad a observar».

Sobre el uso de herramientas más estructuradas y cuantitativas o más abiertas o cualitativas el debate de la investigación social, se traslada a la evaluación. Tal y como defienden muchos investigadores y algunas agencias internacionales que desean cimentar las evaluaciones en datos estadísticos, deben usarse las primeras. Pero es el caso que las tradiciones investigativas de muchos países objeto de la cooperación se basan en corrientes más flexibles y cualitativas (América Latina, Asia, etc.).

Desde nuestro punto de vista, el complemento de las diversas corrientes metodológicas, así como el uso de las herramientas que estén en consenso entre los diversos agentes de la evaluación serán dos claves para una buena elección de las herramientas. Más adelante propondremos un modelo de evaluación, pero ahora presentamos algunas de las herramientas más utilizadas en evaluación de programas independientemente del carácter que se le otorgue. Dos son las herramientas principales de la investigación, la entrevista y la observación. A pesar de existir diferentes modalidades de las mismas (más estructurada, cualitativa o cuantitativa, gru-

Cuadro 56. Clasificaciones de las técnicas de recogida de información para la evaluación

Éstas se han clasificado en torno a dos aspectos:

1. Según el carácter de los datos:

- *métodos cuantitativos*: buscan datos objetivos y objetivos que puedan ser analizados en forma numérica y estadística, y son apropiados para proveer datos precisos, dar una visión global de la población y establecer diferencias en las características de la misma,
- *métodos cualitativos*: los métodos cualitativos obtienen datos a través de una implicación más personal del agente investigador en busca de las particularidades del fenómeno, tratando de construir un cuadro en profundidad de la realidad y la población estudiada, cuales son sus relaciones, como se interpretan, etc.

2. Según la estructuración interna:

- *métodos formales (estructurados)*: tienden a ser exigentes en términos de complejidad, fiabilidad, validez, tiempo y recursos, donde el procedimiento a seguir se haya claramente estructurado y prefijado,
- *métodos informales (no estructurados o semi estructurados)*: son más simples y baratos que no precisan de procedimientos tan precisos y estandarizados.

Fuentes: ALVIRA MARTÍN, FRANCISCO (1997): *Metodología de la evaluación de programas: Un enfoque práctico*. Colección Política, Servicios y Trabajo Social. Editorial Lumen/Humanitas, Buenos Aires.

ANDER-EGG, E. (1991): *Técnicas de investigación social*. Ateneo, México.

BONILLA-CASTRO, E. y RODRÍGUEZ SEHK, P. (1995): *La investigación en ciencias sociales. Más allá del dilema de los métodos*. CEDE. Facultad de Economía - Universidad de los Andes, Bogotá.

CASLEY, DENNIS J. y KUMAR, KRISHNA (1990): *Recopilación, análisis y uso de los datos de seguimiento y evaluación*. Estudio del Banco Mundial, Fondo Internacional de Desarrollo Agrario y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Ediciones Mundi - Prensa y Banco Mundial, Madrid.

CEA D'ANCONA, MARÍA (1999). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas en investigación social*. Editorial Síntesis, Madrid.

COOK, T. y REICHARDT, CH. (1986): *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Morate, España.

FERNÁNDEZ-BALLESTEROS, ROCÍO (EDITORA) (1995): *Evaluación de programas. Una guía práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud*. Editorial Síntesis, Madrid.

RUIZ OLABUENAGA, JOSE IGNACIO (1999): *Metodología de la investigación cualitativa*. Segunda Edición. Universidad de Deusto, Bilbao.

SIERRA BRAVO, R. (1992): *Técnicas de investigación social: Teoría y ejercicios*. Paraninfo, Madrid.

TAYLOR, S.J. y BOGDAN, R. (1992): *Introducción a los métodos cualitativos en investigación*. Paidós, Barcelona.

SCHONHUTH, MICHAEL y KIEVELITZ, UWE (1994): *Diagnóstico Rural Rápido, Diagnóstico Rural Participativo. Métodos participativos de diagnóstico y planificación en la cooperación al desarrollo. Una introducción comentada*. GTZ. Eschborn, 1994.

VALLES MARTÍNEZ, M.S. (1997): *Técnicas Cualitativas de Investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Ed. Síntesis, Madrid.

Cuadro 57. Técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación. Principales ventajas e inconvenientes de su utilización en evaluación

TÉCNICAS	ES ADECUADA SI...	VENTAJAS	INCONVENIENTES
ENCUESTA ORAL	<ul style="list-style-type: none"> — Se necesita información precisa, cuantitativa y generalizable. — Solo se puede entrevistar una muestra de la población. — Si se quiere verificar hipótesis previas. 	<ul style="list-style-type: none"> — Se obtiene gran cantidad de información generalizable. — Se pueden estandarizar datos y analizarlos estadísticamente. — Si la muestra ha sido bien diseñada y el error en la recolección de los datos es pequeño, las respuestas son altamente fiables. — Genera información concisa, confiable. — Requiere pocos recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> — Debe capacitar bien a las personas entrevistadoras. — Se necesita <i>pretest</i> para probar la herramienta. — Riesgo de error en la selección muestral de la población a entrevistar. — Costoso en tiempo y dinero.
MEDICIÓN DIRECTA	<ul style="list-style-type: none"> — Se quiere obtener información cuantificable y clasificable. 	<ul style="list-style-type: none"> — Es barato. — Se llega a mucha gente. — La gente que los distribuye no necesita mucha preparación. — Las personas que responden no tienen límite de tiempo. — Fácil codificación. — Obtiene mucha información comparable. 	<ul style="list-style-type: none"> — Registra hechos, no explicaciones. — Los datos estadísticos, son datos que no permiten profundización. — La información recoge datos, pero no el porqué de dichas respuestas. — Difícil comprobar la sinceridad en las respuestas. — A veces responden sin comprender las preguntas. — En ocasiones no responden individualmente.
AUTORRELLENADO	<ul style="list-style-type: none"> — No se puede acceder con facilidad a las personas a entrevistar. — Saben leer y escribir. — Se necesita que responda mucha gente. — Son preguntas breves y sencillas de fácil respuesta. — Se requiere información de índole cuantitativa. 	<ul style="list-style-type: none"> — Se entrevista directamente a personas clave en el proyecto. — El muestreo es más sencillo y menos costoso. — Se desarrolla en una atmósfera cordial. — Número de personas entrevistadas es menor pero se obtiene mucha información. 	<ul style="list-style-type: none"> — Requiere manejo de entrevista. — Necesita posterior análisis en profundidad. — Las informaciones están cargadas de la subjetividad de las personas entrevistadas. — Alto coste por entrevista.
ENTREVISTA ABIERTA (informantes clave)	<ul style="list-style-type: none"> — Se quiere conseguir información general, descriptiva. — Se pretende comprender ciertos comportamientos y actitudes sobre determinados temas. — Se quiere interpretar datos cuantitativos existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> — Si se selecciona bien a los participantes, se puede obtener mucha información. — Bajo coste. — Las personas participantes se contrastan. — Es una eficiente recogida de información. 	<ul style="list-style-type: none"> — Las discusiones pueden ser desviadas por grupos de poder. — Ciertos temas controvertidos no aparecen a nivel grupal. — Es difícil asegurar la participación plena del grupo.
ENTREVISTA DE GRUPO (talleres o grupos de discusión)	<ul style="list-style-type: none"> — Si se quiere recoger datos a nivel grupal, comunitario, etc. — Para obtener ciertos datos y contrastarlos en grupo. — Para verificar la veracidad de datos obtenidos a nivel individual. 	<ul style="list-style-type: none"> — Método sencillo. — Bueno para adquirir datos en profundidad y para su interpretación. 	<ul style="list-style-type: none"> — Consume mucho tiempo. — La subjetividad de la persona observadora determina la observación. — El hecho de saberse observados, altera los comportamientos.
OBSERVACIÓN DIRECTA (Visitas de campo)	<ul style="list-style-type: none"> — Se quiere tener una visión más profunda de la realidad a estudiar. — Si se quiere estudiar en profundidad datos existentes por otros métodos. 		

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía citada en el cuadro 56.

pal o individual) los componentes centrales de las herramientas se pueden agrupar en estos dos macro instrumentos de investigación.

2.4.3. Dos instrumentos para la evaluación

2.4.3.1. *La entrevista*

La entrevista es uno de los medios más utilizados en la investigación social y en la evaluación. Una entrevista, en general, consiste en una conversación entre dos personas, por lo menos, en la cual una de ellas es la entrevistadora y, otra (u otras), la(s) entrevistada(s). Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas acerca de una cuestión determinada, teniendo un propósito profesional. Presupone, entonces la existencia de personas y la posibilidad de interacción verbal dentro de un proceso de acción recíproca.

Como técnica de investigación, abarca desde la interrogación estandarizada (cerrada-encuesta) hasta la conversación libre (abierta), pero en ambos casos se recurre a una guía o pauta para su desarrollo. En el caso de una encuesta se construye un formulario con preguntas y respuestas cerradas, y en el caso de una entrevista abierta, se establece una guía de temas o cuestiones que han de orientar la conversación. Teniendo en cuenta estos criterios, la entrevista puede ser de diferentes modalidades según su combinación.

Así, podemos hacer una entrevista oral y cerrada a unas personas seleccionadas en una muestra (encuesta o *survey*); o podemos hacer unas entrevistas orales guiadas (o semiestructuradas) a personas clave del proyecto, pero sin un criterio estadístico, sino razonado. También podemos entrevistarlos con una sola persona cada vez, si consideramos que su información personal es relevante, o podemos reunirnos en un taller grupal o un grupo de discusión para sacar conclusiones como grupo, frente a ciertos temas.

Como vemos, disponemos de un abanico de posibilidades interesante.

Cuadro 58. **Modalidades de entrevista**

CRITERIO	MODALIDAD	CARACTERÍSTICAS
Estandarización	Estructurada (cerrada, formal)	— Realizada por un agente externo — Preguntas fijas — Baja espontaneidad pero alto grado de comparación estadística y cuantificación de datos
	No estructurada (abierta, informal)	— Exploratoria — Preguntas abiertas, flexibilidad
Medio	Oral	— Conversación: preguntas y respuestas mediante conversación — Permite anotar comportamientos adicionales
	Escrita (autorrellenado)	— El cuestionario se rellena — Necesita indicaciones
Numero de personas a quien se realiza	Individual (una persona cada vez)	— Entrevista a una persona — Opciones: focalizada, en profundidad, historia de vida
	Grupal (varias personas al mismo tiempo)	— Grupo de personas — Opciones: cuestionario escrito, discusiones de grupo, reuniones comunitarias

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía citada en el cuadro 56.

De todas estas modalidades, dos combinaciones son las más utilizadas en evaluación de proyectos, aunque todas pueden darse en la práctica:

- *La entrevista semiestructurada, oral, individual y focalizada*: es la que se realiza a informantes clave del proyecto o personas líderes de la comunidad que pueden aportar información interesante para la evaluación. Esta modalidad parte de una guía o batería de preguntas que orientan la conversación en un ambiente distendido pero no libre. Es una conversación guiada por la persona que entrevista buscando una información en torno a un tema específico.
- *La entrevista semiestructurada, oral y grupal (los talleres grupales o grupos de discusión)*: son talleres con la propia comunidad, la ONG o entidad que ejecutó el proyecto, o un grupo delimitado de personas implicado en el desarrollo de la intervención. Este tipo de conversatorio permite la discusión y el diálogo, lo cual enriquece sobremanera la información obtenida en las fuentes primarias

y en las entrevistas individuales. Estos talleres cuentan con una persona que guía intencionadamente el debate según una serie de categorías o temas que interesa abordar. En algunos casos se complementa con una persona que asume el papel de observadora, que además, recoge los roles, actitudes y comportamientos de las personas reunidas durante el taller.

Cuadro 59. Pautas claves para realizar una reunión comunitaria o taller

Algunos puntos a recordar:

1. Planear con antelación la reunión.
2. Realizar un calendario de actividades del taller.
3. Elegir un lugar apropiado y realizar la reserva.
4. Elegir un buen momento y avisar a la gente con antelación.
5. Informar a la gente del motivo de la reunión.
6. Colocar carteles, visitar casas y anunciar públicamente (radio, teléfono o carta) ayuda a mantener a la gente informada.
7. Pensar en el tamaño del grupo.
8. Planear exactamente quien va a tener la responsabilidad de hacer que cosas.
9. Preparar el material que será distribuido.
10. Tener preparadas algunas preguntas para iniciar la discusión en el taller.
11. Si hay personas invitadas, planear viajes, alojamiento, pagos, etc.
12. Si el encuentro es amplio, implicar a personas voluntarias para preparar todo.
13. Preparar la introducción al encuentro, explicando el motivo del taller y el plan de trabajo.
14. Preparar material de apoyo al encuentro, audiovisual, material fungible, etc.
15. Establecer un ambiente agradable y no forzado. Es bueno dejar momentos para el descanso y refresco.
16. Tratar de ajustarse a los horarios establecidos.
17. Comenzar con temas no comprometedores y de fácil acuerdo.
18. Recoger anotaciones sobre lo trabajado y retroalimentar el proceso con dichas informaciones.
19. Tratar de terminar con carácter positivo.
20. ...

Fuente: Basado en FEUERSTEIN, M.T (1986): *Partners in evaluation: Evaluating development and community programmes with participants*. Mac Millan, Hong Kong.

A la hora de preparar una entrevista, sea de la modalidad que sea, hace falta tener en cuenta dos aspectos muy importantes: a quienes vamos a entrevistar y cómo preparar un buen cuestionario o guión de la entrevista. Si vamos a realizar una encuesta cerrada a una gran población sobre un tema muy concreto, no es deseable hacer entrevistas largas a un número muy grande de personas, por lo que se recurre al sistema de *muestreo*. Cuando se quiere hacer un estudio amplio o una encuesta generalizada a la población, se recomienda realizar un muestreo objetivo (con criterios de significatividad estadística y control del error). Es decir, de toda la población universo que queremos entrevistar, escogemos una muestra representativa. La muestra que el agente evaluador va a estudiar tiene que ser representativa de la población total, de tal modo que se pueda obtener la información requerida con un ahorro considerable de recursos humanos, económicos y de tiempo, sin que ello suponga un alejamiento de la realidad estudiada. Dependiendo de lo que se pretenda estudiar y el objetivo de la evaluación, el muestreo a realizar será diferente¹⁵.

Cuando hacemos evaluaciones con métodos más flexibles o semiestructurados, es muy común seleccionar las personas a entrevistar (sobre todo si se trata de informantes clave) con base en un criterio de elección que tiene el agente evaluador (cargo, clase pertenencia a cierto grupo, etc.), que se conoce normalmente entre los investigadores sociales como *muestreo razonado*.

Antes de realizar una encuesta cerrada, es recomendable realizar un test piloto (*pretest*) para probar si la herramienta utilizada mide lo que se pretende, y si las preguntas están suficientemente claras. Además, suele ser recomendable capacitar a un pequeño grupo de personas que realizarán las encuestas o las entrevistas, en caso de ser distintas del equipo evaluador.

En el caso de entrevistas abiertas o semiestructuradas, las más comunes en evaluación de proyectos, es necesario establecer con claridad la información que se requiere, formular algunas preguntas guía a partir de los componentes o categorías a analizar, y sobre todo, establecer los controles necesarios al equipo investigador, evitando el sesgo (notas, grabación).

¹⁵ Sobre técnicas de muestreo existe bastante literatura en el ámbito de la investigación social que puede ser consultada en el caso de poner en marcha evaluaciones de grandes proyectos o con mucho volumen de población beneficiaria. Alguna de ella está referenciada en el cuadro 56 y al final de este manual.

Cuadro 60. Recomendaciones para realizar una entrevista

- Antes de redactar el cuestionario o las líneas de preguntas que guiarán la entrevista, es necesario recordar al objetivo que se persigue, revisar las hipótesis (si se formularon) e identificar las variables principales que son imprescindibles sondear en el estudio.
- Una vez decidido lo que necesitamos encontrar, entonces se procede a la redacción de las preguntas.
- No comenzar con preguntas complicadas o de identificación que hacen sentir a la persona entrevistada poco anónima.
- No hacer sentir a las personas entrevistadas que deben conocer las respuestas, ya que puede que no tengan respuesta a ciertas preguntas.
- Se recomienda realizar preguntas sencillas, claras y cortas, con un lenguaje sencillo y adecuado a la población entrevistada, usando frases y expresiones comunes.
- Evitar palabras de doble sentido que puedan llevar a error y confusión.
- Agrupar las preguntas en torno a temas diferenciados para no dar la sensación de interrogatorio; procurar hacer las preguntas atractivas.
- Evitar juicios previos sobre la persona entrevistada.
- Cuidar la presentación del encuestador; presentarse correctamente.
- Estar familiarizado con los fines de la entrevista.
- Encontrar un sistema natural de entrar en contacto con la gente; tener don de gente.
- Respecto a la toma de notas (si se trata de entrevista abierta), en las preguntas abiertas se ha de tomar las notas en primera persona, tal y como lo dicen; no hay que mezclar las propias impresiones y las respuestas del entrevistado, no inventar una respuesta que no ha sido dada, aunque se esté seguro de que respondería de esa manera.
- En las relaciones con la persona entrevistada, una regla de oro es la neutralidad absoluta del/de la entrevistador/a. No debe manifestarse ningún tipo de antipatía o simpatía ante lo que dice el/la entrevistado/a. Debe mostrarse un profundo respeto hacia la gente. No hay que olvidar que nadie está obligado a responder y a nadie le gusta que le interrumpan en su hogar para que le hagan una serie de preguntas incómodas.
- Dar tiempo a la persona entrevistada para contestar tranquilamente y ofrecer la posibilidad de no contestar.
- ...

Fuente: ELZO, Javier y GONZÁLEZ, Lara (1999): *Técnicas de investigación social I. Apuntes 1999*. Texto sin revisión editorial. Facultad de CC.PP. y Sociología. Universidad de Deusto, Bilbao.

2.4.3.2. **La observación directa**

Observar, significa el hecho de mirar algo. Algunas personas la definen como una técnica de recopilación de datos y de captación de la realidad socio-cultural de una comunidad o de un grupo social determinado. Desde el punto de vista de la investigación social, la observación es un procedimiento de recopilación de datos e información que consiste en utilizar los sentidos para observar hechos, realidades sociales y la gente, en el contexto real en donde se desarrollan normalmente sus actividades (Ruiz Olabuenaga, 1999). Es el proceso de contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla el proyecto, sin manipularlo ni modificarlo.

La observación aplicada a la evaluación tiende a ser una técnica para complementar la recogida de información vía entrevista. La observación puede convertirse en una poderosa herramienta de investigación para la evaluación, siempre y cuando se establezcan controles a quien observa para garantizar la fiabilidad y validez.

Para cumplir con su función, se sugiere:

- Orientarla, enfocándola a un objetivo concreto de investigación, formulado de antemano.
- Planificarla detallando los momentos importantes, los aspectos a observar, los lugares y las personas objeto de estudio.
- Sometiéndola a controles de veracidad, objetividad, fiabilidad y precisión.

El método de la observación es muy útil en evaluación porque ofrece la oportunidad de comprobar la validez y veracidad de afirmaciones encontradas en las entrevistas individuales o grupales u obtenidas de otros métodos de investigación. La observación puede dar una visión global del desarrollo de la intervención y no sólo de sus resultados (Feuerstein, 1986).

Al igual que la entrevista, existen varias modalidades de observación, que se clasifican de acuerdo a tres criterios: el método utilizado, el papel que desempeña la persona que hace la observación y el número de personas que observan (Cuadro 61).

Las combinaciones más utilizadas en la evaluación de programas de desarrollo son las siguientes:

- La observación semiestructurada, no participante e individual*: es la modalidad de observación que más utilizan las personas que realizan evaluaciones externas cuando

Cuadro 61. **Modalidades de observación directa**

CRITERIO	MODALIDAD	CARACTERÍSTICAS
Medio utilizado	Estructurada (sistemática)	<ul style="list-style-type: none"> —Registro de acuerdo a procedimientos explícitos previamente definidos. —Trata de medir forma, duración y frecuencia de un determinado comportamiento.
	No estructurada (asistemática o libre)	<ul style="list-style-type: none"> —Anotar hechos sin guía preestablecida. —Método rápido de captación de información. —Poco objetivo. Sensación de ver más de lo que hay.
Papel de la persona que observa	Participante	<ul style="list-style-type: none"> —La persona que observa forma parte de las circunstancias de la vida del grupo objeto de estudio (natural o ficticiamente). —Contacto directo con la población evaluada. —En evaluación, normalmente la persona que observa es conocido/a.
	No participante	<ul style="list-style-type: none"> —La persona que observa no forma parte del grupo observado. —Observa y toma nota sin intervenir en sus vidas.
N.º de observadores/as	Individual	<ul style="list-style-type: none"> —Observa una única persona. —Difícil control.
	En equipo	<ul style="list-style-type: none"> —Varias personas del equipo evaluador. —Corrige las distorsiones de una única persona. —Pueden observar todas las personas lo mismo, o cada una, un área de interés (relaciones, vivienda, etc.).

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía citada en el cuadro 56.

visitan unos días el proyecto. También se conocen como visitas a terreno. Esta modalidad poco estructurada, permite a la persona observadora comprobar visualmente algunos de los logros del proyecto. Normalmente consiste en pequeñas observaciones visuales, mediante recorridos por la comunidad, localidad o zona objeto del proyecto (una escuela, hospital, taller, empresa, cultivos, etc.).

—*La observación semiestructurada, participante y en equipo*: es más propia de modelos evaluativos participativos o de autogestión, y permite la observación de los comportamientos de un grupo de personas implicadas en el proyecto, desde la población beneficiaria hasta las personas de la entidad donante de algunas áreas consideradas como relevantes para la evaluación. En ese caso, el equipo evaluativo participa relativamente de la vida comunitaria durante un tiempo, y realiza observaciones en torno a los cambios producidos por el proyecto en la comunidad. Es muy válido para la observación de los efectos sobre las condiciones de vida y comportamientos del grupo objetivo (impacto). En esta modalidad el equipo evaluador forma parte del grupo observador durante un periodo o taller, donde se analizan los comportamientos, respuestas y actitudes ante el debate de un tema específico, o ante el comportamiento cotidiano de las personas beneficiarias.

Algunos autores han reconocido las ventajas de la observación frente a la entrevista (y sus modalidades), al no inferir directamente en el desarrollo del fenómeno social. La observación prima la naturalidad y la inmediatez, intenta evitar la distorsión artificial del experimento y lo entorpecedor de la entrevista (Ruiz Olabuenaga, 1999: 127).

Otra ventaja de los métodos observacionales en la evaluación es la facilidad de acceso a los emplazamientos y el hecho de que ciertos fenómenos no podrían observarse de otro modo (relaciones humanas, relaciones entre hombres y mujeres ante una determinada situación, etc.). Pero la observación también tiene algunas desventajas en su utilización en la evaluación, pues algunos fenómenos no son directamente observables y es necesaria una conversación para poder profundizar en ellos. De hecho, la complementación es el mejor criterio. ¿Podríamos hacer una valoración sólo visitando una familia o unos cultivos, o el funcionamiento de una microempresa? Preguntando e intercambiando información (además de observando y visitando) podemos lograr mucha información relativa a los temas a analizar establecidos en los términos de referencia de la evaluación.

La observación ha sido valorada por algunas agencias internacionales como la NORAD, como una herramienta fundamental para todo tipo de investigaciones. Los estudios de los fenómenos en su entorno natural hacen posible adquirir

conocimientos de manera sencilla y puede revelar condiciones o patrones de conducta que los informantes clave no han descrito (1997: 114).

Para evitar los sesgos relativos a la persona observadora, es recomendable establecer controles de investigación, tales como la incorporación de instrumentos de registro visual, como la cámara o el video, que permite contrastar la agudeza visual de la persona, con los registros de los equipos audiovisuales. Además, el acompañamiento de registros o fichas elaborados previamente (observación semi-estructurada) permite a la persona que observa tener una guía sobre las variables, temas o fenómenos hacia los que dirigir su atención.

2.4.4. El tratamiento y análisis de la información

Una vez obtenidos los datos suficientes para la evaluación, hay que proceder a su ordenamiento para poder analizarlos e interpretarlos. Esto requiere contar con una serie de herramientas que faciliten el análisis y permitan transformar números, datos, observaciones, comportamientos, expresiones y anotaciones, en información interpretable.

Esta no es siempre tarea fácil, pues determinar qué efectos ha tenido un proyecto sobre la población a partir de unos datos, requiere que los agentes evaluadores tengan capacidad para interpretar información de carácter cualitativo, así como manejar ciertas técnicas estadísticas que permitan el análisis de los datos de carácter cuantitativo.

En primer lugar, es necesario ordenar y clasificar la información por temas, categorías de análisis, y según su carácter. Toda la lectura inicial de informes, archivos, etc., es básicamente documental, por lo que se debe recurrir al análisis documental en primer lugar. El ejercicio más práctico en este caso, es utilizar fichas de vaciado de información en torno a matrices documentales o elaborar redes temáticas o mapas mentales que permitan al equipo evaluador ordenar sus ideas y encontrar los vacíos de información existentes, que serán cubiertos por la información primaria que hemos recabado con las herramientas cualitativas (entrevista a informantes clave, talleres grupales, historias de vida, observaciones en terreno, etc.) y las herramientas cuantitativas (encuestas, cuestionarios con escalas, etc.).

En el caso de la *información cualitativa* el análisis principal es el análisis de contenido buscando analizar el mensaje

de la información recabada durante la realización de las entrevistas u observaciones. Para ello se categoriza con base a los temas o subtemas priorizados por la evaluación, buscando dar respuesta a los criterios de eficacia, eficiencia, pertinencia, sostenibilidad e impacto. Es común establecer matrices de interpretación donde se cruzan las categorías clave con la información recogida en las entrevistas (individuales y grupales) y las observaciones.

Evaluaciones cualitativas con mayor nivel de sofisticación han incorporado los programas informáticos de análisis e interpretación de datos típicos como el *atlas.ti*, *textpack*, *qualpro*, *ethnograph*¹⁶, etc. El *atlas.ti* es obra principalmente de Thomas Muhr, un informático y psiquiatra de Berlín. El *atlas.ti* pertenece a la familia de los programas para investigación cualitativa o de análisis cualitativo de datos (en la que encontramos también a *nud*ist*, entre varias decenas más). En los últimos años han empezado a ser utilizados en distintas disciplinas: sociología, antropología, psicología-pedagogía. Ofrecen un soporte al equipo investigador para ayudarlo en las actividades de análisis e interpretación del texto, seleccionando, codificando y anotando textos adicionales. No se trata únicamente de bases de datos o de *sistemas de gestión de bases de datos* en los que pensamos en datos muy estructurados, con una serie de campos muy definidos, con elementos (registros) que repiten una distribución y orden. Existen bases de datos documentales, que están concebidas para organizar y recuperar datos que no necesariamente siguen unas pautas muy rígidas y que pueden estar compuestas de textos de longitud variable. Ejemplos de ello son *Micro-Isis* (distribuido gratuitamente por la UNESCO) y *Knosys*, de la empresa española Micronet, que permiten localizar y recuperar con bastante flexibilidad y rapidez los datos introducidos.

En el caso de *atlas.ti*, la localización y recuperación de los datos son el punto de partida, pero además, el programa facilita herramientas para establecer relaciones entre varios elementos de nuestros datos, para hacer explícitas las interpretaciones del agente evaluador y para poder recuperar ciertas informaciones en cada momento para apoyar tal o cual argumento o conclusión. Esto último puede

¹⁶ Para mayor información sobre la herramienta consultar www.atlas.ti.de y sobre su uso y funcionamiento se recomienda consultar la página <http://usuarios.iponet.es/casinada/19atlas.htm>. Sobre otros programas como el *ethnograph* consultar www.qualisresearch.com.

ser de especial valor cuando llega el momento de redactar, de comunicar a otras personas los resultados de la evaluación.

El *ethnograph* trabajara recopilando y articulando información a través de categorías de análisis. Fue lanzado en 1985, y fue de los primeros programas para iniciar análisis de datos cualitativo asistido por ordenador. Desde entonces lo utilizan analistas cualitativos de los datos tales como científicos/as sociales, historiadores/as, críticos/as literarios/as, investigadores/as de la salud, analistas del negocio y de mercado, investigadores/as legales, etc., y comienza a expandirse en la evaluación cualitativa. El programa permite manejar archivos, documentos y datos del proyecto si los mismos vienen de la transcripción de una entrevista, de notas del campo, de respuestas ampliables del examen, o de otros documentos basados en un texto.

Cuadro 62. **Matriz de organización de datos cualitativos**

La evaluación de impacto del programa agua potable y saneamiento costa pacífica en Colombia formuló esta matriz para recoger la información cualitativa y poder analizarla. Esta matriz se orientaba a un análisis de contenido de respuestas clave según los indicadores definidos previamente, enmarcados dentro de unas categorías descriptivas que representaban las categorías de análisis a las cuales se orientaba la interpretación de resultados:

Categorías de análisis	Categorías descriptivas	Indicadores	Interpretación de datos cualitativos Entrevistas individuales Grupos focales
Percepción del recurso del agua			
Percepción de la realización de la obra física			
Participación comunitaria en relación al proyecto de acueducto			
Organización social para la gestión del servicio			

Fuente: UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA (UEC)-CICCI (1998): *Evaluación de impacto en el área social. Programa de agua potable y saneamiento costa pacífica*. Convenio ALA 93/39, Colombia. Santiago de Cali, p. 29.

El análisis de información cualitativa se basa en tres pasos clave:

1. Reducción de la información con base a códigos (categorización).
2. Reconstrucción: identificación de relaciones entre unidades de significados (reformulación de categorías y formulación de categorías emergentes).
3. Comparación: inferir las comunalidades generales mediante el contraste o la comparación.

En ocasiones no hace falta recurrir a herramientas tan especializadas, pues hay personas que a partir de procesadores de texto como Word o WordPerfect elaboran estrategias que les permiten obtener resultados similares. En evaluaciones de carácter más pequeño y que combinan metodologías cualitativas y cuantitativas es más usual trabajar con el cruce de datos y variables a partir de matrices de doble entrada (cuadro 62).

El *análisis de la información cuantitativa* recogida durante el trabajo de campo, ordena, clasifica y agrupa toda una masa de datos individuales carentes de significado (Sierra Bravo, 1992). Por ello, la etapa de análisis agrupa los datos recogidos referentes a cada variable y su presentación y relación con otras variables, es decir, establece relaciones de datos y describe de forma comprensiva conjuntos de datos brutos, decidiendo si existen relaciones aparentes entre ellos. La forma más sencilla de ordenar y clasificar inicialmente la información es mediante tablas de cifras absolutas sobre una variable y su tabulación.

El análisis de datos cuantitativo se basa en las siguientes tareas:

1. Tareas previas al tratamiento estadístico, tales como el control de la información, la creación de bases o ficheros de datos (tablas),
2. y las tareas internas propias del análisis estadístico.

En el primer caso la información recabada con las encuestas cerradas, autorrellenados o fichas cuantitativas deben ser codificadas para su posterior estandarización. Además, es necesario preparar la base de datos (en filas y columnas) donde se pone en relación a las personas encuestadas con las preguntas o ítems y sus repuestas.

Pero, clasificar y ordenar los datos no es más que una fase preparatoria de la labor de análisis, dado que los datos clasi-

ficados son abundantes y es necesaria una reducción de los mismos que facilite su interpretación.

Existen dos niveles de análisis cuantitativo:

- El análisis descriptivo (univariable y bivariable) de los datos que establece una caracterización de los atributos más importantes de la población estudiada.
- El análisis explicativo donde se establecen relaciones y asociaciones entre fenómenos de distinta naturaleza (variables dependientes con variables independientes).

Si hemos aplicado encuestas de gran magnitud, podremos realizar análisis estadísticos a través de programas específicos como el *Statistic Package for Social Science (SPSS)*¹⁷, tales como el estudio de frecuencia sobre una variable, porcentajes (análisis univariable), o comparaciones entre dos variables (bivariables) o entre varias (multivariable). Los diferentes análisis a realizar dependen en gran medida de la naturaleza de las variables y de los intereses y capacidades del equipo evaluador.

Si bien es bueno explotar al máximo los datos, una buena descripción es un primer paso para su comprensión. Un análisis exploratorio suele ser suficiente a través de la presentación gráfica de los datos y la obtención de medidas estadísticas de posición y dispersión. Y en ocasiones, y si la naturaleza de los datos lo permite, se realizan análisis bivariables de correlación entre dos variables: una dependiente y otra independiente. Por ejemplo si determinada actuación o comportamiento en el proyecto depende del hecho de ser hombre o mujer.

Para la representación gráfica del análisis descriptivo se utilizan las siguientes herramientas:

- El histograma: distribución de una única variable numérica (ej. n.º de mujeres).
- El diagrama de barras: gráfico en barra por valor absoluto o porcentaje.
- Los ciclogramas o gráfico de sectores.
- Los gráficos de áreas o de líneas.

¹⁷ Para ampliar información sobre dicho programa estadístico consultar la página www.spss.com y www.ats.ucla.edu/stat/spss/

Cuadro 63. La naturaleza de las variables condiciona la elección de la herramienta de medición

La información que aportan los datos viene dada por el nivel en que se miden las características a estudiar. Así, los diferentes niveles de medición caracterizan los datos y condicionan los métodos empleados en el análisis.

Pueden distinguirse cuatro niveles de medición:

1. *El nivel nominal*: es la forma más primitiva de medir. Se basa en la clasificación de objetos respecto a la posesión de una determinada característica. Dichas características son mutuamente excluyentes.

Ejemplo: variable creencia religiosa. Categorías: católica, protestante, judío, etc.

2. *El nivel ordinal*: las categorías de una variable pueden ser ordenadas. Se puede determinar en que medida una categoría posee en mayor, igual o menor medida un atributo. Se puede medir el orden pero no cuánto mayor es uno que otro, con lo que no pueden hacerse operaciones de adición, sustracción, multiplicación o división.

Ejemplo: variable puesto de ocupación. Categorías: director, gerente, empleado, obrero, etc.

3. *Nivel intervalar o de intervalo*: este nivel permite establecer la separación entre dos categorías. Para ello se precisa de una unidad de medida.

Ejemplo: variable longitud. Categorías: 1, 2, 3, 4... cms.

4. *Nivel racional, de razón o de proporción*: se trata del nivel intervalar pero estableciendo valor cero en la cuantificación. A este nivel se permiten ejecutar operaciones matemáticas de suma, resta, multiplicación y división.

Ejemplo: variable temperatura. Categorías: -5° , 0° , 15° ...

Fuente: Basado en MAINTZ, Renate (1996): *Introducción a los métodos de la sociología*. Sexta reimpresión. Alianza Editorial, Madrid.

La evaluación de resultados rara vez realiza inferencias estadísticas de gran calado o de análisis multivariante (cluster, análisis factorial, etc.) pues requiere de cierta especialización y manejo de las técnicas, aunque pueden ser utilizadas si se dispone de datos con la naturaleza necesaria y personas expertas en el manejo de la herramienta. Lo importante es recoger, ordenar, clasificar y analizar los datos con el mayor rigor metodológico posible para poder lograr

entender y dar cuenta de los cambios que el proyecto ha producido en la comunidad.

En conclusión, el análisis avanzará hasta el nivel adecuado a la naturaleza de los datos y el alcance de la evaluación. Es por ello que no se trata de aplicar complicadas técnicas estadísticas si no es necesario o como relevante para los clientes de la evaluación, u otras personas involucradas.

Cuadro 64. Procedimientos estadísticos univariable, bivariable y multivariable

Análisis univariable	
1. Parámetros de posición o de tendencia central	<ul style="list-style-type: none"> — Media: la suma dividida entre el número de casos. — Mediana: El percentil 50. El valor situado en la mitad de la distribución. — Moda: valor que ocurre con más frecuencia.
2. Parámetros de dispersión (variación o dispersión de los datos)	<ul style="list-style-type: none"> — Desviación estándar o típica: medida de dispersión de la media. — La varianza: suma de los cuadrados de las desviaciones respecto a la media. — El error típico de la media: cuanto varia el valor de la media de una muestra a otra si son extraídas de la misma distribución.
3. Medidas de distribución (describen forma y asimetría de la distribución)	<ul style="list-style-type: none"> — Asimetría. — Curtosis.
Análisis bivariable	
1. Cruces de variables (dependiente e independiente)	<ul style="list-style-type: none"> — Frecuencias. — Porcentajes.
2. Medidas de asociación	<ul style="list-style-type: none"> — Para variables nominales (tablas de contingencia, Phi de Cramer, Lambda). — Variables ordinales (gamma, D de Sommer, Tau-b de Kendall).
3. Correlación bivariable y correlación parcial	<ul style="list-style-type: none"> — R de Pearson. — Rho de Spearman. — Tau-b de Kendall.
4. Análisis de regresión lineal	<ul style="list-style-type: none"> — Coeficientes de regresión. — Matriz de correlaciones. — Correlaciones partiales. — R múltiple R cuadrado. — Análisis de varianza.

.../...

.../...

Análisis multivariable

Métodos multivariantes con variables interdependientes (no dependientes)	VARIABLES NOMINALES	<ul style="list-style-type: none"> — Análisis de correspondencias. — Escalogramas no métricos. — Análisis de Preferencias. — Análisis de estructuras latentes. 	
	VARIABLES DE INTERVALO O RAZÓN	<ul style="list-style-type: none"> — Análisis de componentes principales. — Análisis factorial de correlaciones. — Análisis cluster. — Escalogramas multidimensionales métricos. 	
Métodos multivariantes con variables dependientes	UNA VARIABLE DEPENDIENTE NOMINAL	VARIABLES DE INTERVALO O RAZÓN	— Análisis discriminante.
	UNA VARIABLE DEPENDIENTE DE INTERVALO O RAZÓN	VARIABLES DE INTERVALO O RAZÓN VARIABLES NOMINALES	— Análisis de regresión múltiple o análisis de covarianza. — Análisis de varianza.
	VARIAS VARIABLES NOMINALES	Con variables de intervalo o razón	— Análisis discriminante múltiple.
	VARIAS VARIABLES DE INTERVALO O RAZÓN	VARIABLES DE INTERVALO O RAZÓN VARIABLES NOMINALES	— Análisis de regresión multivariante. — Análisis de correlaciones canónicas. — Análisis de varianza multivariante.

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía citada.

ÁLVAREZ CÁCERES, R. (1995): *Estadística multivariante y no paramétrica con SPSS*. Editorial Díaz de Santos SA, Madrid.

CEA D'ANCONA, María. *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas en investigación social*. Editorial Síntesis. Madrid, 1996.

MAINTZ, R. y otros (1996): *Introducción a los métodos de la sociología empírica*. Sexta reimpresión. Alianza Editorial, Madrid.

SÁNCHEZ CARRIÓN, J.J. (1995): *Manual de análisis de datos*. Alianza Universitaria Textos, Madrid.

SIERRA BRAVO, R. (1998): *Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios*. Undécima edición revisada. Editorial Paraninfo, Madrid.

VISAUTA VINACUA, B. (1997): *Análisis estadístico con SPSS para Windows*. Editorial Mc Graw Hill, Madrid.

2.5. HACIA UN MODELO INTEGRADOR EN AGENTES, MODELOS Y HERRAMIENTAS: ALGUNAS PROPUESTAS FLEXIBLES

2.5.1. No existe el modelo único

A lo largo de toda esta segunda parte hemos abordado todos los elementos necesarios para poner en marcha una evaluación. Desde que tomamos la decisión de evaluar, pasando por su diseño (ToR), su ejecución y recogida y análisis de información. De hecho, cuando planteamos los términos de referencia de una evaluación, hay ciertos elementos que requieren de cierto nivel de consenso entre los diferentes agentes involucrados, como son los agentes evaluativos, el modelo de evaluación y las herramientas de investigación evaluativa. Y son, precisamente, estos elementos en los que nos hemos detenido en profundidad, dado que, en la práctica, son los que mayores debates ofrecen a la hora de poner en marcha una evaluación *ex post*. Cuando nos ponemos frente a una evaluación, podemos encontrar el dilema de cuál es el mejor modelo de evaluación, quien debe realizarla y qué herramientas son más adecuadas.

Comenzando por el primer dilema, podemos señalar que en la actualidad todos los *modelos de evaluación* presentados se usan en el sector de la cooperación internacional con mayor o menor consenso. A pesar de la gran expansión del modelo del marco lógico aplicado a la evaluación de proyectos de la cooperación al desarrollo, los otros dos modelos tienen cada vez mayor aceptación entre algunas agencias y consultoras que reconocen la debilidad del enfoque lógico utilizado de forma unilateral. No existe el modelo generalizable para todas las evaluaciones de proyectos, acciones o programas, ni para todos los contextos, países ni poblaciones de una misma zona. Se trata más bien de tomar la decisión de implementar un modelo, u otro, dependiendo de algunos factores ligados a la intervención (disponibilidad de recursos humanos, técnicos y económicos, métodos utilizados en la formulación y desarrollo del proyecto, capacidades locales, exigencias de los donantes, etc.). A pesar de esto, es cierto que cada uno de los modelos de evaluación presentados (marco lógico, participativo y económico) presentan algunas dificultades que pueden subsanarse.

En el caso de los *modelos económicos*, utilizados generalmente en macroproyectos del Banco Mundial, el BID y la CEPAL, la aplicación de lo que a nivel conceptual parece claro, no lo es tanto a la hora de llevarlo a cabo en proyec-

tos sociales o de desarrollo social, sobre todo si son de pequeña magnitud. Porque lo que puede ser una buena técnica de análisis para proyectos puramente económicos (productivos y de infraestructura), no lo es tanto para proyectos donde los beneficios no pueden ser valorados en moneda (lo cual en el ámbito social es frecuente). Además, el Análisis Costo Beneficio no siempre es relevante para proyectos de desarrollo social donde, independientemente del costo, el logro de determinados objetivos es deseable y necesario. De otro lado, a nivel metodológico, es necesario que alguien del equipo evaluador tenga experiencia en este tipo de análisis, lo cual no siempre es fácil de encontrar en el ámbito de las ONG.

Por otro lado, algunas críticas dirigidas a los *modelos participativos o de autogestión* son su gran flexibilidad investigativa y falta de rigor metodológico en la práctica, al basarse en herramientas que requieren de una interpretación subjetiva. Además, no están exentas de algunos peligros en su aplicación práctica al otorgar demasiada importancia a los métodos (a la herramienta en sí misma), olvidando en ocasiones, que el rol de las personas facilitadoras es orientar y acompañar a la gente para que se adueñe del proceso evaluativo. En muchos casos se contrata a expertos del Norte para ese análisis, cuando las personas mejor capacitadas están, en ocasiones, en el Sur. A nivel metodológico la herramienta es válida para la participación de la población, pero desde las agencias donantes se critica, dado que no responde a los estándares formales de la cooperación internacional, al no permitir generalizaciones y centrarse en las especificidades de la comunidad del proyecto analizado. Además, la subjetividad de las personas puede cruzar los resultados y dar una visión falsa de la realidad, sin que haya posibilidad de comprobar la fiabilidad y validez de los datos no estandarizados.

Por último, el modelo de evaluación de *marco lógico* encierra ciertas debilidades que se trasladan desde la formulación. Lo que se pretende una herramienta participativa, en la práctica se convierte en planificación de personal experto que trabaja desde el Norte. Lo mismo ocurre en la evaluación. La verificación de indicadores formulados externamente (y que en ocasiones no son válidos y consistentes) y la valoración de ciertos criterios evaluativos desde una visión externa, supone en la mayoría de los casos, una ausencia de profundización en la realidad observada. Visitas cortas de apenas dos o tres días no arrojan información suficiente para comprender los comportamientos y actitudes

de una población, de cara a afirmar el impacto causado por el proyecto. Además, el papel de la gente en la evaluación se limita a dar información a los evaluadores/as externos/as que en la mayoría de los casos no devuelven a la gente sus conclusiones.

Parece, entonces, que la aplicación de un modelo evaluativo en particular no logra responder a todas las inquietudes que nos planteamos ante una evaluación *ex post*. Deseamos conocer los productos de la intervención, sus resultados, efectos, logros, realización de objetivos, utilización de los insumos, inversiones económicas, que responda a las necesidades de la gente, que la gente se involucre, que participe y tome decisiones, que la gente se empodere en el proceso evaluativo, que responda a las necesidades estratégicas de género, que responda a los estándares de las agencias donantes, etc.; pero ningún modelo por separado nos ofrece todas esas posibilidades.

Así que la propuesta que hacemos en este manual es integrar las diversas herramientas evaluativas de la cooperación internacional, e incluso de los distintos países donde opera, de cara a dar respuesta a los intereses de todas las instancias involucradas (agentes locales, población beneficiaria, entidades ejecutoras, ONG internacionales, agencias donantes, etc.) con capacidad para medir el impacto de las acciones en la población beneficiaria y apoderarse de su gestión. Es lo que hemos llamado: *propuesta integradora en agentes, modelos y herramientas para la evaluación*.

2.5.2. Hacia una propuesta de modelo integrador

Según una acepción que presenta el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española un modelo es un esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o una realidad compleja (por ejemplo, la evolución económica de un país) que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento. También es definido como una construcción (entendida como un proceso abierto y colectivo donde participan varios actores) basada en hipótesis teóricas sobre el funcionamiento de una realidad compleja, para su mejor comprensión y para provocar intervenciones eficaces que produzcan transformaciones deseables. Constituye una abstracción, una representación que se construye para comprender y explicar una realidad compleja. El modelo no es la realidad, pero facilita su comprensión para poder operar en ella (Nirenberg y otras, 2000: 134).

La concepción del modelo evaluativo, entonces, influye en la forma de evaluar diferentes realidades o fenómenos sociales, integrado por diferentes dimensiones que no tienen que aplicarse al mismo tiempo. En ese sentido, y bajo nuestra propuesta, el modelo integrador para la evaluación en la cooperación internacional debe incorporar los siguientes atributos¹⁸:

1. Ser un *modelo holístico* que integre y comprenda los diversos aspectos y peculiaridades de un proyecto social y específicamente de la cooperación internacional (incorpora insumos, estructuras, procesos, resultados). Además, que mire la realidad desde una perspectiva global que integre una mirada objetiva y una subjetiva.
2. Ser un *modelo dimensional* que incluya elementos claves identificados desde la perspectiva del desarrollo humano y sostenible, es decir, que se oriente a las potencialidades de hombres y mujeres como centro del desarrollo presente y futuro, y que permita la medición del impacto cualitativo causado por los proyectos en las vidas de dichas personas. Que integre las dimensiones clave de eficacia, eficiencia, pertinencia, sostenibilidad e impacto.
3. Ser un *modelo flexible*. Dado que no existe «el modelo» de evaluación defendible para todos los proyectos o programas de cooperación internacional, o incluso, de desarrollo, es importante defender un modelo que sea flexible en su fundamentación y aplicación. Se propone un modelo que sea capaz de establecer ejes metodológicos y procedimentales que puedan ser articulados según los intereses y capacidades de cada institución o de los agentes involucrados en un proyecto.
4. Ser un *modelo participativo* que integre las propuestas, pensamientos y subjetividades de todas las personas involucradas en un proceso evaluativo, en la gestión de un proyecto o programa, y en la cooperación

¹⁸ Propuesta defendida como Tesis de la Maestría en Ciencias Sociales con énfasis en la Gerencia del Desarrollo social. Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia, 2002.

GONZÁLEZ, Lara (2002): *La Evaluación en los proyectos de cooperación al desarrollo. Análisis crítico de las principales corrientes evaluativas desde la óptica del desarrollo humano sostenible. Lineamientos para un modelo evaluativo integrador*. Universidad de Antioquia. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Medellín.

internacional en general. El diálogo entendido como búsqueda de entendimiento y articulación de propuestas consensuadas asegura la calidad y la identificación con el proceso evaluativo.

5. Ser *un modelo integrador* que busque responder al conocimiento del impacto real de las intervenciones en la población beneficiaria, fortaleciendo metodologías puestas en marcha en cada organización que sean capaces de incorporar los avances de unos y otros agentes. Bien haciendo posible integrar unas corrientes con otras, bien combinando metodologías cuantitativas y cualitativas, así como haciendo que dialoguen los diversos agentes del desarrollo. Todo ello en el contexto del país donde se desarrolle, su cultura de la gestión y la evaluación, así como el tipo de proyecto de que se trate.

Tres ideas caracterizan este modelo integrador:

1. La conformación de un equipo de evaluación.
2. La articulación de modelos evaluativos.
3. La triangulación de métodos para la recolección de la información.

2.5.2.1. ***La conformación de un equipo de evaluación***

La propuesta del modelo integrador para la evaluación, pasa por conformar equipos evaluativos siempre que sea posible. Es decir dentro de la tipología de evaluación que vimos anteriormente, tratar de maximizar las ventajas de cada modalidad (evaluación interna y externa) y minimizar sus desventajas conformando equipos de trabajo para la evaluación *ex post*.

Siempre que sea posible, el equipo de trabajo deben formarlo, al menos, tres personas. Un miembro de la organización ejecutora local que conozca bien el proyecto (ojalá responsable del seguimiento del mismo) que posea toda la documentación de la intervención y que tenga contactos con la población beneficiaria. Por otro lado, si se dispone de recursos, se puede integrar a una consultora externa (nacional o internacional) conocedora de herramientas cualificadas y de los estándares de las agencias donantes y que aporte una visión objetiva y externa al proceso. Por último, puede participar en el diseño y ejecución de la investigación evaluativa algún representante de la población beneficiaria, bien de la comunidad o de organizaciones comunitarias ligadas a la misma.

Cuadro 65. Equipo de evaluación

El trabajo de evaluación requiere que el equipo reúna gran parte de las características que a continuación se detallan:

- Conocimientos globales sobre desarrollo y, en concreto, desarrollo social y humano.
- Conocimientos básicos de formulación, gestión y seguimiento de proyectos de desarrollo.
- Conocimientos sobre métodos y técnicas básicas de investigación y evaluación.
- Conocimientos sobre el área profesional en la que se circunscribe el proyecto.
- Conocimiento del medio físico, social y humano donde se contextualiza el proyecto.
- Carácter multidisciplinar entre las personas que conforman el equipo, así como equilibrio de género.
- Personal con capacidades de comunicación, diálogo, negociación y trabajo en equipo.
- Contacto cercano con el medio social y humano donde se desarrolla el proyecto.
- Experiencia acumulada de otros seguimientos y evaluaciones.
- ...

Fuente: Basado en NORAD (1997): *Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo. Manual para evaluadores y gestores*. Instituto de desarrollo y cooperación IUDC. Universidad Complutense de Madrid. CEDEAL, Madrid.

Las cualidades de las personas miembros del equipo evaluador, en términos profesionales, humanos y de experiencia, son importantes para el éxito del estudio evaluativo, pero la calidad humano-personal es una característica que no siempre se considera y también es muy importante. Cualidades como la capacidad de trabajar en equipo, comunicación, diálogo, entendimiento, comprensión y empatía con otras personas, son vitales si se ha decidido trabajar en conjunto y construir una evaluación *ex post* que pretenda ser holística e integral. Trabajar en equipo, no significa que todas las personas implicadas (*stakeholders*) reúnan las mismas características o que todas aporten lo mismo, sino que el grupo debe ser producto de las sinergias producidas por los conocimientos y experiencias de

cada miembro. Tal vez el agente externo conoce las técnicas evaluativas internacionales y los estándares de la cooperación, y tenga mayor experiencia en la realización de evaluaciones, pero las personas encargadas de la ejecución del proyecto son las que lo conocen bien y se encuentran cercanas a su medio. Además, normalmente en el equipo técnico local hay profesionales del área del proyecto (agricultura, medicina, educación, etc.) y conocen el idioma, la cultura local, etc. Por último, las representantes de la población beneficiaria son las que mejor conocen la problemática específica de la comunidad, así como sus propias potencialidades.

El éxito o fracaso del equipo de trabajo descansa en las habilidades que tenga el mismo para superar los diversos intereses en la evaluación. Para trabajar en equipo es necesario desarrollar herramientas de diálogo y superación de conflictos, por muy básicos que sean. El concepto de evaluación basada en las personas implicadas (*stakeholders evaluation*) se basa en un diálogo continuo y negociación entre personas (Estrella y Gaventa, 1998). El conflicto de intereses y las relaciones desiguales de poder de los grupos implicados pueden hacer difícil el diálogo y el acuerdo, pero también es importante tener en cuenta que la participación de todas las partes, si se afrontan las dificultades y superan los conflictos, garantiza una evaluación productiva y orientada a la toma de decisiones futuras, que seguramente serán implementadas.

2.5.2.2. ***La articulación flexible de los modelos evaluativos***

La articulación flexible se basa en la combinación de modelos de evaluación según el contexto y el desarrollo del proyecto. Es decir, que haya una adecuación a las metodologías que se usan a nivel local tratando de respetar las herramientas de recogida de información de la institución, si las tiene. En todo caso, si el proyecto fue formulado desde el enfoque del marco lógico (como es la tónica habitual en proyectos de la ayuda oficial al desarrollo), la propuesta se orienta a la combinación de la metodología de evaluación del marco lógico (indicadores, criterios de desarrollo, factores de desarrollo y lógica de intervención) con las herramientas económicas aplicadas a proyectos sociales (ACE) y las herramientas participativas y de auto-gestión.

Esto, que a primera vista puede parecer una combinación impracticable y ecléctica es posible en la realidad de mu-

chos proyectos de cooperación cofinanciados por diversas entidades (internacionales y locales) que combinan diversas perspectivas de análisis. Algunas experiencias de combinación entre EML y DRP aplicado a la gestión han sido puestas en marcha por algunas agencias locales contrapartes de la GTZ en Colombia y otros países de América Latina, al igual que la CEPAL y otras agencias de Naciones Unidas (BID entre otras) ha desarrollado evaluaciones de corte económico-financiero combinado con marco lógico.

Lo que se pretende es aprovechar las potencialidades de cada perspectiva, las cuales, articuladas de forma flexible, permiten minimizar las debilidades propias de la aplicación de cada modelo por separado. Por un lado, la utilización del marco lógico asegura de algún modo, que se planteen las preguntas fundamentales para la evaluación (criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto, indicadores de resultados y objetivos y factores de desarrollo) y brinda gran cantidad de información en torno a ellos. Por otro lado, el trabajo de evaluación desde talleres participativos, donde las entidades interesadas forman parte de la discusión y el debate, permite intercambiar información e ideas que llevan a tomar decisiones más consensuadas (participación-pertinencia). Los resultados del proceso evaluativo, si son con metodología marco lógico y participativa, serán mas ricos en perspectivas e información pues se posibilita tener una mejor comprensión de la comunidad, sus capacidades y debilidades al tomarse en cuenta sus opiniones, percepciones y sentimientos. La comunidad entiende el proyecto desde sus inicios y puede influir en él.

En tercer lugar, ciertos criterios no son evaluables desde la herramienta de evaluación del marco lógico. Por ejemplo, el análisis de eficiencia requiere evaluar la ejecución desde un punto de vista económico-financiero, algo que no incluye el marco lógico. Para esta fase, se puede incorporar, en la medida de lo posible, análisis económico-financieros que permitan examinar la rentabilidad de la inversión realizada, traduciendo el programa a unidades monetarias o beneficios sociales, con el fin de juzgar su eficiencia. Este análisis es especialmente recomendable para proyectos de tipo económico y productivo (micro empresas, cooperativas o empresas familiares, por ejemplo que tienen que hacer una relación entre la inversión y los productos recogidos).

Cuadro 66. Pistas para combinar de forma flexible el modelo de evaluación del marco lógico con otros modelos

1. No considerar el enfoque del marco lógico como un fin en sí mismo y como algo impuesto desde el exterior, sino más bien como una propuesta que puede ayudar a estructurar la evaluación.
2. Poner énfasis en lo participativo, favoreciendo el encuentro y el diálogo con todas las partes implicadas.
3. Capacitar de forma básica al equipo evaluador sobre la metodología a utilizar para que se maneje con soltura y flexibilidad.
4. Incluir en la matriz de planificación indicadores cualitativos y de impacto que permitan observar los efectos reales en los hábitos y condiciones de vida de las personas beneficiadas por el proyecto y lo mismo con las fuentes de verificación.
5. Conceder importancia al análisis de los supuestos o factores externos que permitan estar alerta y poner medidas para la reformulación, teniendo así mayores garantías en el éxito del proyecto.
6. Incluir metodologías de la economía para la medición de la eficiencia y evaluación financiera del proyecto.
7. Combinar herramientas participativas en la evaluación que permitan verificar el alcance de los indicadores cualitativos y medir componentes como la eficacia, la sostenibilidad y el impacto, con carácter eminentemente cualitativo.
8. Organizar el equipo de evaluación según sus capacidades y potencialidades, de tal forma que el uso de los instrumentos sea utilizado según este criterio.

Fuente: GONZÁLEZ, Lara (2000): La evaluación ex-post o de impacto. Un reto para la gestión de proyectos de cooperación internacional al desarrollo. Cuadernos de trabajo de Hegoa. N.º 29. Bilbao. Septiembre, 2000.

2.5.2.3. La triangulación de métodos mediante combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas de obtención de información

Ya hemos visto anteriormente que, aun siendo diferentes, todo el proceso evaluativo guarda grandes similitudes con el de la investigación social. En cualquier caso, la utilización de herramientas e instrumentos de recogida y análisis de la información provenientes de la investigación social es clara. También hemos visto que se puede abordar la evaluación

desde herramientas de investigación de carácter cuantitativo o cualitativo.

Pero todavía hoy, se mantiene un viejo debate acerca de la conveniencia de realizar el análisis del proyecto (o realidad a observar) por medio de métodos cuantitativos que favorecen la utilización de recursos tecnológicos e investigadores no implicados personalmente y tratando la realidad como hechos objetivables; o mediante métodos cualitativos que obtienen datos a través de la implicación personal de la persona investigadora en busca de las particularidades del fenómeno.

En ese sentido, el debate se traslada a la evaluación, donde la metodología de evaluación desarrollada por ciertos donantes está basada en técnicas y aspectos cuantitativos del desarrollo social, mientras que los ejecutores directos de proyectos sociales en países en vías de desarrollo tienen mayor tradición en el uso de herramientas participativas que ponen el énfasis en los aspectos cualitativos.

Desde nuestra propuesta, ambas metodologías no tienen porque entenderse como fenómenos excluyentes, sino que pueden ser combinadas en el proceso evaluativo. Es por ello que se tiende a hablar de la aproximación metodológica de doble propósito (*double-purpose methodology*) que combina los objetivos cualitativos y cuantitativos del desarrollo. Dado que la evaluación del proyecto recoge información de la manera más completa posible, se podrá optar por llegar al máximo número de personas implicadas, buscando la generalidad y la posibilidad de significación estadística de los resultados (mediante técnicas cuantitativas); profundizar en la opinión de representantes de esos grupos implicados buscando subjetividad en sus opiniones (con técnicas cualitativas, como los grupos de discusión), o combinar ambas metodologías para completar las ausencias de una y de otra.

Si partimos de la pluralidad de la realidad, y de su dificultad, *a priori*, para ser estudiada, necesitamos un modelo epistemológico, teórico y empírico que recoja toda esa variedad y pluralidad. En este sentido, frente a la tradicional disputa entre las orientaciones metodológicas cuantitativa y cualitativa, que responde a una lógica binaria, excluyente y simplista (o lo uno o lo otro) que no permite la comprensión de la complejidad social; optamos por la triangulación.

Nos unimos a la línea de autores como Eduardo Bericat, que afirma que es necesario deconstruir la divisoria cuantitativo-cualitativo para observar de nuevo la realidad y tener como punto de partida una estrategia, que él denomina es-

trategia del compromiso (1998: 14), proponiendo «hacer lo uno y hacer lo otro», y orientar así el conocimiento social hacia una lógica de integración en el plano metateórico y en el empírico. Dicha lógica reconoce los méritos de cada método en su respectivo ámbito, y cree posible y fructífera su combinación complementaria para el estudio de muchos fenómenos sociales.

Por ello, nuestra propuesta es no perpetuar la general disputa epistemológica sobre la imposibilidad de encuentro entre el paradigma positivista o el hermenéutico sobre la observación de la realidad, que son los que dan vida a la utilización de la metodología cuantitativa y cualitativa; y recurrir, más bien, a la lógica «en uso» que propone Elsy Bonilla (1997), donde en la práctica investigativa pueden combinarse efectivamente técnicas evaluativas de corte cuantitativo y cualitativo.

Es lo que se conoce como *la triangulación metodológica* (Cea' Dancona, 1999).

Cuadro 67. Tipos de triangulación según Denzin

La triangulación puede ser de cuatro tipos:

- La **triangulación de datos**: utilización de varias fuentes de información sobre un mismo objeto.
- La **triangulación de investigadores**: la utilización de equipos interdisciplinarios con investigadores de diversas áreas de conocimiento.
- La **triangulación teórica**: utilización de varias hipótesis y de varias perspectivas y paradigmas de análisis.
- La **triangulación metodológica intra-método**: combinando diversas técnicas de obtención de información dentro de una misma corriente metodológica. Y la triangulación entre-métodos: combinando técnicas de la metodología cuantitativa y cualitativa.

Fuente: DENZIN, N, K. (1978): *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. 2.ª Edición. Mac Graw Hill. New York, 1978.

La triangulación aplicada a la evaluación supone la combinación de todas estas posibilidades (Cuadro 67): herramientas diversas de índole cualitativa (triangulación intra-método), o la posibilidad de combinar herramientas de obtención de informaciones cuantitativas y cualitativas (entre métodos).

Cuadro 68. Recomendaciones finales

Para la realización de evaluaciones *ex post* y la valoración del impacto se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. Establecer y planificar el seguimiento y la evaluación *ex post* desde la planificación del proyecto, tanto para esa primera fase del proyecto como para la ejecución.
2. Realizar un análisis en profundidad de los agentes intervinientes en el proyecto (instancias internacionales, nacionales, locales y representantes de la población beneficiaria), la disponibilidad para su participación, y los roles y funciones de cada uno durante la preparación, la implementación y la evaluación del proyecto.
3. Capacitar a los agentes intervinientes sobre la metodología escogida para la gestión del proyecto y para la evaluación, prestando especial atención al impacto y a los cambios posibles generados.
4. Definir las personas encargadas de realizar el seguimiento, con miras constantes sobre los efectos generados a lo largo del proyecto, y las que conformarán el equipo evaluativo *ex post*.
5. Establecer los canales de información necesarios para la retroalimentación y toma de decisiones a lo largo del proyecto al interior de la organización ejecutora, la organización ejecutora y la población beneficiaria; y la organización ejecutora y las otras entidades implicadas (donantes, colaboradoras, etc.).
6. Sistematizar los informes de seguimiento y el informe final, y socializarlos para la toma de decisiones.
7. Fijar fechas pertinentes para la realización de la evaluación *ex post* y la configuración del equipo evaluativo (ojalá con fuerte participación de la población beneficiaria y con representantes de la organización contraparte y donante como meros facilitadores).
8. Analizar la eficacia, pertinencia, eficiencia y sostenibilidad, con el fin de evaluar los resultados esperados del proyecto y su funcionamiento en sí, en aras de incorporar lo aprendido en la toma de decisiones futuras.
9. Analizar el impacto del proyecto en la vida de la población beneficiaria y en su comportamiento, así como los principales cambios observados en el entorno, mediante indicadores cualitativos y herramientas semiestructuradas.
10. Sistematizar e incorporar dichos análisis en la evaluación *ex post* y emitir un informe evaluativo.

Fuente: GONZÁLEZ, Lara (2002): *La Evaluación en los proyectos de cooperación al desarrollo. Análisis crítico de las principales corrientes evaluativas desde la óptica del desarrollo humano sostenible. Lineamientos para un modelo evaluativo integrador*. Tesis de Maestría. Universidad de Antioquia. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Medellín, pp. 408-409.

La evaluación de programas, en cuanto disciplina aplicada de las ciencias sociales, exige una formación metodológica plural del equipo evaluador que permita afrontar unas y otras técnicas. La ventaja del equipo evaluador será determinar cuáles son las herramientas más pertinentes para los objetivos y el tipo de actividades realizadas. Así, la tipología de proyecto, la caracterización de la población beneficiaria, la experiencia de la institución local ejecutora y la agencia donante tendrán que establecer cuáles son sus prioridades de análisis (y por ende las variables a valorar) y establecer las técnicas de recolección de información más ajustadas a sus necesidades.

3

La presentación de los resultados y los informes de evaluación

En esta tercera y última parte se hace referencia al informe de evaluación como medio de comunicación de los resultados del trabajo realizado. La evaluación no finaliza realmente hasta que se elabora el documento base para la discusión y retroalimentación con los grupos involucrados.

A pesar de la importancia de esta fase de la evaluación, no debe confundirse la elaboración de informes de seguimiento y evaluación con la evaluación en sí misma. Como hemos visto en los capítulos anteriores, la evaluación requiere ser planeada y diseñada en términos de una investigación aplicada, donde se produce información para valorar la intervención en términos de logros.

El informe de evaluación debe ser un documento relativamente sencillo que permita a los grupos involucrados en el proyecto y la sociedad en general, acceder a los resultados de la investigación. Actualmente Internet permite una amplia difusión de los informes de evaluación en el sector de la cooperación al desarrollo, lo cual avanza en las posibilidades de aprender de los avances y errores de otras entidades.

Las páginas web de las sociedades de evaluación, las oficinas de planificación de las agencias internacionales y las redes de evaluación, son de casi de obligatoria consulta para estar al tanto de los avances metodológicos y temáticos fruto de experiencias e investigaciones realizadas.

Este capítulo tiene dos objetivos, establecer algunas ideas sobre la elaboración de los informes, y hacer referencia a los formatos de informes que utilizan algunas agencias cercanas a la cooperación vasca. Así mismo se incluye un listado de direcciones web según agentes de cooperación multi-lateral, bilateral y horizontal.

3.1. EL INFORME DE EVALUACIÓN

3.1.1. El informe de evaluación como presentación de resultados y lecciones aprendidas

La presentación, discusión y retroalimentación de los resultados de la evaluación es una de las fases más importantes de todo el proceso evaluativo. Una vez realizada la investigación evaluativa y analizada la información, es necesario organizarla en forma de un documento que permita presentar los resultados y las ideas principales, de tal modo que puedan discutirse y retroalimentar la toma de decisiones en el futuro.

Pudiera decirse que la tarea de la evaluación no queda completa hasta que no se ha redactado el informe de evaluación. En ocasiones, en muchas entidades, se piensa que la realización de los informes de seguimiento y evaluación equivale a realizar seguimiento y evaluación de proyectos y programas. De hecho las entidades que disponen de personal dedicado al seguimiento y la evaluación, muchas veces su actividad se centra en la realización de estos informes y esto no es correcto. Seguimiento no es igual a informes de seguimiento, lo mismo que evaluación no es igual a informes de evaluación.

La realización de la evaluación, tal y como hemos visto a lo largo de este manual requiere la preparación de todo un proceso investigativo (ojalá participativo) que finalmente deriva en un informe o presentación de resultados, que ha tenido todo un proceso de elaboración desde la organización local hasta la internacional. Quizás el punto más importante a tener en cuenta en la redacción de un informe es su función comunicativa. Presentamos información de forma que las entidades involucradas (locales, donantes, socias) pueda disponer de ideas suficientes para aprender de lo realizado y tomar decisiones frente al futuro.

Poner el énfasis de la comunicación en la gente interesada (clientes) requiere que se tenga la idea clara sobre el tipo personas lectoras a quien va dirigido el informe. Cualquiera que sea el auditorio, deben ser consideradas dos amplias cuestiones en la preparación del informe. ¿Qué es lo que determinado sector del público quiere o necesita saber acerca del estudio? ¿Cómo puede ser presentada esta información de la mejor forma posible?

Existen formas diversas de presentar los mismos datos según quién use la información. Por ejemplo, los resultados

pueden ser presentados por el personal de la ONG local, la ONG internacional, la agencia donante o los propios grupos beneficiarios. Parece claro que las maneras de presentar de unos y otros serán diferentes (uno más formales que otros y respondiendo seguramente a diferentes intereses). Por ese motivo, es importante que al inicio de la evaluación (al realizar los términos de referencia) se hayan concretado quienes son los clientes principales y quienes son los responsables de presentar el informe: si la evaluación la solicitó la agencia donante del proyecto, con qué propósito, si se realiza con fines de medir el impacto y sacar aprendizaje del proyecto, o se pretenden tomar decisiones en torno a la continuación o finalización del mismo. En cualquier caso, es recomendable que al comienzo de la recolección de la información estén claros sus objetivos de cara a orientar el proceso y la presentación de sus principales hallazgos.

Cuadro 69. Algunas recomendaciones en la preparación del informe evaluativo

1. Realizar un informe no demasiado extenso (40-60 páginas).
2. La redacción debe ser sencilla, comprensible y evitando palabras técnicas y frases demasiado largas.
3. Esquematizar ideas principales, subrayados, cuadros de textos, gráficas, tablas, etc.
4. Poner de manifiesto los métodos utilizados, tanto en la recolección de la información como en su análisis.
5. Si está disponible utilizar ordenador y sus posibilidades (Word para la redacción, Excel para datos contables y Graphics para realizar cuadros, tablas y gráficos).
6. Presentar el informe a tiempo real, no demorarse mucho tiempo para que los datos sean recientes.
7. Si existen formatos propios de las agencias donantes utilizarlos como base para la presentación.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 70. **Informe de una evaluación ‘ex post’**

PARTES	CONTENIDO
1. PORTADA	<ul style="list-style-type: none"> — Título del proyecto — Localización del proyecto — Nombres del equipo evaluador — Nombre de la ONG, agencias, organismos vinculados al proyecto — Fechas del proyecto — Fechas de la evaluación — Fecha del informe evaluativo
2. ÍNDICE DE CONTENIDOS	<ul style="list-style-type: none"> — Contenido del informe — Numeración del contenido
3. RESUMEN EJECUTIVO	<ul style="list-style-type: none"> — Resumen del informe, incluye objetivos de evaluación, métodos utilizados, resultados, recomendaciones y conclusiones generales — No más de 5-10 páginas
4. INTRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> — Antecedentes del proyecto (orígenes, grupos implicados, historia, etc.) — Términos de referencia de la evaluación: objetivos, equipo evaluador, metodología, cronograma, presupuesto, etc. — Problemas encontrados
5. RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> — Análisis y presentación de resultados — Componentes de evaluación (áreas evaluadas) — Complementos, gráficas, tablas, etc. — Criterios de evaluación: eficacia, eficiencia, pertinencia, viabilidad e impacto
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	<ul style="list-style-type: none"> — Principales conclusiones del análisis (lecciones aprendidas) — Recomendaciones para el futuro — Listado de decisiones que se necesita tomar
7. BIBLIOGRAFÍA	<ul style="list-style-type: none"> — Fuentes y documentación consultada sobre el proyecto o programa — Libros consultados
8. ANEXOS	<ul style="list-style-type: none"> — Personas entrevistadas — Datos del trabajo de campo — <i>Check lists</i> — Cuestionarios — Datos estadísticos — etc.

Fuente: Elaboración propia.

Algunos manuales de evaluación recomiendan que la redacción del informe comience tan pronto como sea posible durante el trabajo de campo (NORAD, 1997; Rubin, 1995). La presentación de los datos en el informe puede ser una combinación de tablas, gráficos, datos numéricos y su comentario literario. Algunos tipos de gráficos, diagramas y pictogramas pueden encontrarse en los anexos del informe.

En ocasiones, son las propias agencias de financiación las que exigen que el informe evaluativo tenga una determinada estructura organizativa y de presentación. En tal caso, la evaluación y su informe deberán realizarse acorde con dicho formulario. Pero, en otros casos, es el propio equipo evaluativo el que elabora el informe con base en los criterios propios de evaluación. En cualquiera de los casos, un informe de evaluación *ex post* se compone de las siguientes preguntas (incluidas en el Cuadro 70).

3.1.2. Algunos informes de agencias internacionales

Es común que las agencias internacionales que participen en la cooperación al desarrollo, dispongan de sus propios formatos para la gestión de los mismos (formulación, contrato, solicitud de modificaciones, etc.). En la misma línea, cada vez con más frecuencia elaboran formatos para la presentación de informes de seguimiento, finales o de evaluación *ex post*. Estos últimos gozan de mayor apertura que los anteriores, dado que en la mayoría de los casos se subcontratan consultoras externas para su elaboración. Las empresas consultoras disponen de ciertos esquemas de trabajo más global, que presentan a las organizaciones que solicitan un trabajo de evaluación. Por ello, es difícil encontrar formatos cerrados sobre el tema. A pesar de eso, y siguiendo el esquema anterior (Cuadro 70), seis son los ejes principales de un informe de *evaluación ex post*:

- Datos sobre el proyecto evaluado.
- Términos de Referencia planteados en su diseño.
- Análisis de los resultados de la evaluación (eficacia, eficiencia, pertinencia, sostenibilidad e impacto).
- Lecciones aprendidas.
- Recomendaciones para el futuro.
- Bibliografía (documentación secundaria) y anexos.

Por otro lado, los esquemas principales de los *informes de fin de proyecto, o informes finales* (que suelen ser exigidos por los donantes) se detienen en elementos más concretos de la intervención:

- Datos sobre el proyecto.
- Seguimiento técnico (indicadores de logro de resultados y objetivos).
- Seguimiento financiero (traslado de fondos, justificación, facturas).
- Valoraciones de fin de proyecto (transferencia a la población).

Veamos a continuación algunos formatos para informes de seguimiento y finales de agencias cercanas a la cooperación vasca gubernamental y no gubernamental (C.A.P.V, Estado español y Europa), para observar sus diferencias y planteamientos.

3.1.2.1. ***Informes de seguimiento/evaluación del Gobierno Vasco para proyectos con cargo al FOCAD***

En el caso del informe de seguimiento de proyectos y programas con cargo al FOCAD, podemos observar que se trata de un único formato para todas las líneas de financiación de esta agencia local. Los informes de proyectos, como los programas de cooperación se presentan con el mismo formato, que además, es el mismo para seguimiento (evaluación durante) que para la evaluación final de proyecto.

El informe se divide en cuatro partes:

- *Información general* sobre el proyecto: datos de la entidad solicitante (ONG del Norte), datos de la entidad local (ONG del Sur) y datos generales sobre el proyecto evaluado (resumen, presupuesto, etc.)
- *Seguimiento técnico*: consiste en la presentación de los logros del proyecto en cuanto a su desarrollo en general, como en desglose de sus indicadores de la matriz de planificación con base a los resultados y objetivos, y el logro de las actividades. También se incluye una revisión de las modificaciones o cambios durante la ejecución (actividades, presupuesto, cronograma).
- *Seguimiento financiero*: Se solicita el resumen cambiario de los fondos transferidos por subvención, la rela-

ción de gastos imputados a la subvención del GV por periodo y global, el resumen del estado de la subvención del GV, la relación de gasto imputados al proyecto, el registro de facturas imputadas al GV, y el registro de facturas imputadas a otros donantes

- *Valoración global de la intervención*: eficacia (logro de objetivos, resultados, etc.), viabilidad e impacto. Efectos medioambientales, de género, etc.

Los documentos, bien sean de seguimiento (relativos al periodo que corresponda) o bien sean de evaluación final deben estar firmados para tener validez.

Proyectos y programas Fondo para la Cooperación y Ayuda al Desarrollo

INFORME DE SEGUIMIENTO

Entidad solicitante:	
Número de expediente:	
País de ejecución:	
Título del Proyecto:	
Número del informe:	
Período que cubre este informe:	
Fecha de elaboración del informe:	
Persona responsable del proyecto: Nº de teléfono:	

I. INFORMACIÓN GENERAL

I.1 Datos entidad(es) solicitante(s)

Razón Social: Representante legal: Dirección: N° teléfono: N° Fax: Correo electrónico:	
---	--

Razón Social: Representante legal: Dirección: N° teléfono: N° Fax: Correo electrónico:	
---	--

I.2 Datos socio(s) local(es)

Razón Social: Representante legal: Dirección: N° teléfono: N° Fax: Correo electrónico:	
---	--

Razón Social: Representante legal: Dirección: N° teléfono: N° Fax: Correo electrónico:	
---	--

I.3 Datos temporales del proyecto

Fecha de inicio prevista: Fecha de inicio real: Período de ejecución: Fecha prevista de finalización: Prorroga concedida: Fecha de finalización real:	
--	--

I.4 Datos financieros del proyecto

Concepto	Gobierno Vasco		Otras	Total
	Fecha	(Euro)	(Euro)	(Euro)
Presupuesto				
Inicial				
Modificado				
Ingresos				
1º período				
2º período				
3º período				
Total				
Gastos				
1º período				
2º período				
3º período				
Total				
Grado ejecución (%)				
Sobre Presupuesto				
Sobre Ingresos				

I.5 Descripción resumida del proyecto

II. SEGUIMIENTO TÉCNICO

II.1 Descripción resumida del desarrollo del proyecto

--

II.2 Matriz de planificación actualizada

OBJETIVO GENERAL:

--

OBJETIVO ESPECÍFICO:

Indicadores Objetivamente Verificables		
Identificados	Obtenidos	
	Período	1°
		2°
		3°
Comentarios:		

RESULTADO 1:

Indicadores Objetivamente Verificables		
Identificados	Obtenidos	
	Período	1°
		2°
		3°
Comentarios:		

ACTIVIDAD 1.1:		
Período	1°	
	2°	
	3°	

ACTIVIDAD 1.2:		
Período	1°	
	2°	
	3°	

ACTIVIDAD 1.3:		
Período	1°	
	2°	
	3°	

RESULTADO 2:		
Indicadores Objetivamente Verificables		
Identificados		Obtenidos
	Período	1°
		2°
		3°
Comentarios:		

ACTIVIDAD 2.1:		
Período	1°	
	2°	
	3°	

ACTIVIDAD IMPREVISTA		
<i>Insertar en el correspondiente resultado)</i>		
Recursos:		
Costes:		
Período	1°	
	2°	
	3°	

III. SEGUIMIENTO FINANCIERO

CUADRO 1.

RESUMEN CAMBIO DE LOS FONDOS DE LA SUBVENCIÓN TRANSFERIDOS

Cuadro 1.a: Resumen cambio de los fondos transferidos al receptor en el año de ejecución

Proyecto	Ingreso recibido (Dólares) (a)	Ingreso ejecutado (Dólares) (b)	TIC otorgada (Dólares) (c)
TOTAL	0,00	0,00	

Moneda de referencia: \$

(a) = (b) + (c)

Cuadro 1.b: Resumen cambio de los fondos recibidos por el proyecto en el año de ejecución

Proyecto	Ingreso recibido (Dólares) (a)	Ingreso ejecutado (Dólares) (b)	Ingreso no ejecutado (Dólares) (c)	TIC otorgada (Dólares) (d)	TIC otorgada (Dólares) (e)
TOTAL	0,00	0,00	0,00		

Moneda de referencia: \$

(a) = (b) + (c)

Cuadro 2.3

RELACION DE GASTOS INFIJADOS A LA SUBVENCIÓN DEL GOBIERNO VASCO

CONCEPTO	SUBVENCIÓN APROBADA ¹	GASTOS REALIZADOS EN EL PERÍODO 2				TOTAL	GASTOS REALIZADOS DESDE EL INICIO				TOTAL	Grado de ejecución	
		En la G.A.P.V.		En el período siguiente			En la G.A.P.V.		En el período siguiente				
		1.1	1.2	1.3	1.4		1.1	1.2	1.3	1.4			
	1.4	1.1	1.2	1.3	1.4	1.1	1.2	1.3	1.4	1.1	1.2	1.3	1.4
4 GASTOS DIRECTOS													
4.1 Compra de bienes y servicios						0,00							0,00
4.2 Compra de obras de construcción						0,00							0,00
4.3 Gastos de alquiler de edificios						0,00							0,00
4.4 Compra de terrenos de superficie muebles						0,00							0,00
4.5 Inmuebles						0,00							0,00
4.6 Reservas						0,00							0,00
4.7 Reservas de Euzkadi						0,00							0,00
4.8 Gastos de mantenimiento de las instalaciones energéticas						0,00							0,00
4.9 Gastos de mantenimiento de las instalaciones energéticas						0,00							0,00
4.10 Mantenimiento de las instalaciones energéticas						0,00							0,00
4.11 Mantenimiento de las instalaciones energéticas						0,00							0,00
4.12 Mantenimiento de las instalaciones energéticas						0,00							0,00
4.13 Mantenimiento de las instalaciones energéticas						0,00							0,00
4.14 Mantenimiento de las instalaciones energéticas						0,00							0,00
4.15 Mantenimiento de las instalaciones energéticas						0,00							0,00
4.16 Mantenimiento de las instalaciones energéticas						0,00							0,00
4.17 Mantenimiento de las instalaciones energéticas						0,00							0,00
4.18 Mantenimiento de las instalaciones energéticas						0,00							0,00
4.19 Mantenimiento de las instalaciones energéticas						0,00							0,00
4.20 Mantenimiento de las instalaciones energéticas						0,00							0,00
TOTAL GASTOS DIRECTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL GASTOS INDIRECTOS		0,00				0,00							0,00
TOTAL GENERAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

1. Datos de la subvención por la subvención

CUADRO 3.

RESUMEN DEL ESTADO DE LA SUBVENCIÓN DEL GOBIERNO VASCO

	EURO	DINERA P. IBERO-USA	DINERA LOCAL
(+) FONDOS RECIBIDOS POR EL PROYECTO HASTA EL MOMENTO			
1ª Remesa subvención recibida	(1) <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2ª Remesa subvención recibida	(2) <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3ª Remesa subvención recibida	(3) <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Total subvención recibida hasta el momento	0,00	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Total intereses generados hasta el momento	(4) <input type="text"/>	(5) <input type="text"/>	(6) <input type="text"/>
Total fondos transferidos al proyecto	(7) <input type="text"/> 0,00	(8) <input type="text"/> 0,00	<input type="text"/>
Dinera intermedias recibidas por el proyecto	<input type="text"/>	(9) <input type="text"/> 0,00	<input type="text"/>
Dinera intermedias cambiadas por el proyecto	<input type="text"/>	(10) <input type="text"/> 0,00	<input type="text"/>
Dinera locales recibidas por el proyecto	<input type="text"/>	<input type="text"/>	(11) <input type="text"/> 0,00

(-) GASTOS REALIZADOS POR EL PROYECTO HASTA EL MOMENTO

Gastos realizados en el primer periodo	0,00	0,00	0,00
Gastos realizados en el segundo periodo	0,00	0,00	0,00
Gastos realizados en el tercer periodo	0,00	0,00	0,00
Total gastos realizados hasta el momento	0,00	0,00	0,00

(e) SALDO CORRIENTE

SALDO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00
Tipo de cambio aplicable		(12) <input type="text"/>	(13) <input type="text"/>
SALDO FLUJOS EQUIVALENTES	0,00		

Los intereses generados por los fondos de la subvención del Gobierno Vasco han sido invertidos de la siguiente manera:

Partida presupuestaria (Ref.)	Monto (Euro equiv.)

RELACION DE GASTOS IMPUTADOS AL PROYECTO

CONCEPTO	PREUPLIFICACION TOTAL		GASTOS REALIZADOS EN PERÍODOS		TOTAL	GASTOS REALIZADOS DESDE EL INICIO				TOTAL	Grupos (US\$) 2000	
	002	001	En el C.A.P.V.			En el C.A.P.V.	En el C.A.P.V.					En el C.A.P.V.
			001	002	001		002	003				
GASTOS DIRECTOS												
4.1. Materiales					0.00							0.00
4.2. Servicios					0.00							0.00
4.3. Gastos de transporte					0.00							0.00
4.4. Gastos de alimentación					0.00							0.00
4.5. Gastos de alojamiento					0.00							0.00
4.6. Gastos de transporte de carga					0.00							0.00
4.7. Gastos de energía					0.00							0.00
4.8. Gastos de mantenimiento					0.00							0.00
4.9. Gastos de otros					0.00							0.00
TOTAL GASTOS DIRECTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GASTOS INDIRECTOS												
TOTAL GASTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Elaborado por el autor. Fuente: datos de la encuesta de hogares de la muestra.

CUADRO 5.

REGISTRO DE FACTURAS IMPUTADAS AL GOBIERNO VASCO

Concepto	Nº Ord.	Fecha	Nº Doc.	Valor		
				EURO	Div. Interm.	Div. Local
A. COSTES DIRECTOS						
A.1 Compra de terrenos y/o edificios						
Subtotal compra de terrenos o edificios				0,00	0,00	0,00
A.2 Construcción o rehabilitación de edificaciones e infraestructuras						
Subtotal construcción o rehabilitación de edificaciones e infraestructuras				0,00	0,00	0,00
A.3 Compra y transporte de equipos y materiales						
Subtotal compra y transporte de equipos y materiales				0,00	0,00	0,00
A.4 Personal Local						
Subtotal Personal Local				0,00	0,00	0,00
A.5 Personal Expatriado						
Subtotal Personal Expatriado				0,00	0,00	0,00
A.6 Capacitación y formación de los recursos humanos locales						
Subtotal capacitación y formación de los recursos humanos locales				0,00	0,00	0,00
A.7 Fondo Rotatorio						
Subtotal Fondo Rotatorio				0,00	0,00	0,00
A.8 Funcionamiento del proyecto en el terreno						
Subtotal Funcionamiento del proyecto en el terreno				0,00	0,00	0,00
A.9 Evaluación final externa o mixta						
Subtotal Evaluación final externa o mixta				0,00	0,00	0,00
TOTAL COSTES DIRECTOS				0,00	0,00	0,00

CUADRO 6.

REGISTRO DE FACTURAS IMPUTADAS A LOS DEMAS FINANCIADORES

Concepto	N° Ord.	Fecha	N° Doc.	Valor		
				EURO	Div. Interm.	Div. Local
A. COSTES DIRECTOS						
A.1 Compra de terrenos y/o edificios						
Subtotal compra de terrenos o edificios				0,00	0,00	0,00
A.2 Construcción o rehabilitación de edificaciones e infraestructuras						
Subtotal construcción o rehabilitación de edificaciones e infraestructuras				0,00	0,00	0,00
A.3 Compra y transporte de equipos y materiales						
Subtotal compra y transporte de equipos y materiales				0,00	0,00	0,00
A.4 Personal Local						
Subtotal Personal Local				0,00	0,00	0,00
A.5 Personal Expatriado						
Subtotal Personal Expatriado				0,00	0,00	0,00
A.6 Capacitación y formación de los recursos humanos locales						
Subtotal capacitación y formación de los recursos humanos locales				0,00	0,00	0,00
A.7 Fondo Rotatorio						
Subtotal Fondo Rotatorio				0,00	0,00	0,00
A.8 Funcionamiento del proyecto en el terreno						
Subtotal Funcionamiento del proyecto en el terreno				0,00	0,00	0,00
A.9 Evaluación final externa o mixta						
Subtotal Evaluación final externa o mixta				0,00	0,00	0,00
TOTAL COSTES DIRECTOS				0,00	0,00	0,00

IV. VALORACIÓN Y ENTREGA FINAL DEL PROYECTO

IV.1 Evolución del contexto durante la ejecución y sus consecuencias para la buena marcha del proyecto

IV.2 ¿En qué medida han contribuido los resultados a la consecución del objetivo específico?

IV.3 Participación del socio local y de las beneficiarias y beneficiarios

IV.4 Viabilidad socioeconómica

IV.5 Mecanismos de gestión y de continuidad posterior

IV.6 Efectos medioambientales

IV.7 Efectos en las relaciones de género

Período 1

Fecha:

Representante Legal:

Firma:

Período 2

Fecha:

Representante Legal:

Firma:

Período 3

Fecha:

Representante Legal:

Firma:

3.1.2.2. ***Informe de evaluación de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)***

El informe que presentamos a continuación, es el que se requiere para la finalización de un proyecto subvencionado a las ONGD. Para otras líneas de la cooperación española se usan otros, pero los ejes son comunes.

Este informe otorga gran importancia al avance y desglose de presupuesto, y su relación con los resultados de logro. Este informe conlleva un desarrollo pormenorizado de cada acción y su gasto, por lo que requiere de un esfuerzo contable.

El informe final consta de 7 apartados:

- *Datos generales*: datos de la ONG, socios, códigos, etc.
- *Descripción resumida del proyecto*: descripción del contexto y la problemática inicial y la lógica de intervención.
- *Informe de ejecución*: actividades, resultados e indicadores y desarrollo del cronograma.
- *Memoria económica del proyecto*: presupuesto por financiadores, cambios de divisas, relación de gastos del proyecto, estado de tesorería del proyecto y listado de comprobantes justificativos.
- *Valoración de la ejecución, desviaciones y recomendaciones*: en este caso se hace una valoración técnica del proyecto, una valoración global y se incluyen los 5 criterios de evaluación de la OCDE.
- *Entrega final del proyecto*: como ha finalizado el proyecto, la receptividad de los socios locales y la población, y la visibilidad.
- *Fecha, autor y firma*.
- *Relación de anexos*.



MINISTERIO
DE ASUNTOS
EXTERIORES



AEI
AGENCIA ESPAÑOLA DE
COOPERACIÓN INTERNACIONAL

**CONVOCATORIA DE AYUDAS Y SUBVENCIONES
DE LA AEI A LAS ONGD**

**INFORME FINAL Y MEMORIA ECONÓMICA
JUSTIFICATIVA DEL GASTO DEL PROYECTO DE
COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO (rellenar
nombre del Proyecto, Código y Entidad Subvencionada).**

I DATOS GENERALES

Código del Proyecto:
Entidad Subvencionada.
Título del Proyecto:
Sector principal/Código CAD:
Subsectores

País/ Área geográfica:
Provincia:
Municipio:
Socio local y otras entidades participantes:
Coste total del Proyecto:
Aportación de la AECl:
Aportación de la ONGD:
Otras aportaciones:
Fecha de percepción de fondos:
Fecha prevista de inicio del Proyecto:
Fecha real de inicio del Proyecto:
Fecha prevista de finalización del Proyecto:
Fecha modificaciones autorizadas por AECl:
Fecha real de finalización:
Periodo informado:
Fecha de elaboración del informe:

II DESCRIPCIÓN RESUMIDA DEL PROYECTO

III INFORME DE LA EJECUCIÓN

II. 1 Descripción resumida del proyecto ejecutado y de los mecanismos de ejecución, con explicación de las modificaciones realizadas sobre el proyecto original.

II. 2 Actividades realizadas y grado de ejecución

R1 :

	ACTIVIDADES REALIZADAS	Grado de ejecución	OBSERVACIONES
R1.A1			
R1.A2			

R2:

	ACTIVIDADES REALIZADAS	Grado de ejecución	OBSERVACIONES
R2.A1			
R2.A2			

III.3 Resultados Obtenidos. Indicadores (ver también tabla I)

Resultados obtenidos	
Indicadores previstos del resultado 1	Logro de indicadores
Indicadores previstos del resultado 2	Logro de indicadores

III.4 Descripción de la situación actual con respecto a la situación inicial: Objetivo general y específico/s. Indicadores.

Objetivo general:	
Indicadores previstos del objetivo general	Logro de indicadores
Objetivo específico # :	
Indicadores previstos del objetivo específico	Logro de indicadores

III.6 Resumen de Resultados. Tabla I.

Tabla I Resultados alcanzados y costes acumulados.

PERIODO:	CRONOGRAMA		COSTES		%
	TPA (mes/año)	FRA (mes/año)	Costes previstos	Costes Reales	
OBJETIVO ESPECIFICO1: (*) RESULTAD01. (*) RESULTAD02. RESULTAD03. RESULTAD04 Etc...(*)					
OBJETIVO ESPECIFICO2: (*) RESULTAD01. (*) RESULTAD02. RESULTAD03. RESULTAD04. Etc...(*)					

(*) Indicar los datos, sean relevantes.

NOTA: TPA: Fecha prevista de inicio. FRA: Fecha Real de inicio.

IV. MEMORIA ECONÓMICA DEL PROYECTO

IV.1 Gastos totales en el proyecto por conceptos y financiadores en euros. Tabla II

Tabla II Gastos totales en efectivo realizados en el proyecto por conceptos y financiadores en Euros.

CONCEPTOS	PARAFINANCIADOS			FINANCIADO			TOTAL	AECI
	AECI	ONGDE ONGEL OTROS	TOTAL	AECI	ONGDE ONGEL OTROS	TOTAL		
6 GASTOS DIRECTOS				SUBVENCIÓN INTERESES				
6.I. Identificación y selección								
6.II. Zaira								
6.III. Equipos administrativos bienes y servicios								
6.III. Infraestructura, transporte, y reforma de aulas								
6.IV. Equipo técnico y auxiliares								
6.V. Personal Local								
6.VI. Personal Expatriado								
6.VII. Fincanciamiento								
6.VIII. Fianza técnica								
6.IX. Auditoría externa								
TOTAL GASTOS DIRECTOS								
8 GASTOS INDIRECTOS								
8I GASTOS								
ADMINISTRATIVOS EN EL ESPAÑOL								
8 II GASTOS								
ADMINISTRATIVOS EN EL LOCAL								
TOTAL GASTOS INDIRECTOS								
TOTAL GASTOS								

Nota: Los datos expresados en esta memoria económica de gastos totales en el proyecto corresponden a los gastos en efectivo realizados en el proyecto, no a los gastos en especie, todos ellos expresados en millones de euros, entendiendo la cifra de millares que en el caso de los rubricados preceda un 0.000.

IV.2 TRANSFERENCIAS Y OPERACIONES DE CAMBIO

IV.2.1 Resumen total de los fondos transferidos al Proyecto

	Monto Euros transferidos	Gastos bancarios	Monto recibido divisas	Tasa de cambio Euros/divisas
FECHA				
TOTAL	(a)		(b)	(c)

(c) Tasa de cambio media ponderada = (a)/(b)

IV.2.2 Resumen total cambiario de los fondos recibidos por el proyecto

	Gastos bancarios	Divisas recibidas y cambiadas	Moneda local obtenida	Tasa de cambio M. local/divisa	Tasa de cambio Euros/M. local
FECHA					
TOTAL		(d)	(e)	(f)	(g)

(f) = Tasa de cambio media ponderada M. local/divisa=ed

(g) = Tasa de cambio media ponderada Euros/M. local =e/d

Nota 1: El seguimiento económico se realiza conjuntamente sobre la subvención de la AECI y el aporte en efectivo de la ONGU y Ocas.

M.3 Balance de los gastos efectuados: = Subvención AECl + Aporte efectivo ONGD española

CONCEPTOS	GASTOS EFECTUADOS EN EL PAIS DE EJECUCIÓN		TOTAL euros
	EN ESPAÑA (Euros)	Moneda local	
A.GASTOS DIRECTOS			
A.I. Identificación y evaluación externa			
A.II.			
Adquisición/arrendamientos terrenos y/o inmuebles			
A.III. Infraestructura, construcción, y reforma de inmuebles.			
A.IV. Equipos, material y suministros			
A.V. Personal Local			
A. V.I. Personal Expatriado			
A.VII. Funcionamiento *			
A.VIII. Fondo rotatorio			
A.IX. Auditoría externa			
A.X. Sensibilización, y educación para el desarrollo			
TOTAL GASTOS DIRECTOS			
B. GASTOS INDIRECTOS			
B.I GASTOS ADMINISTRATIVOS ONGD ESPAÑOLA			
B.II. GASTOS ADMINISTRATIVOS SOCIO LOCAL			
TOTAL GASTOS INDIRECTOS			
TOTAL GASTOS	(1)	(2)	(3)

NOTA: En este cuadro se tienen en cuenta los gastos efectuados por la subvención de la AECl y el aporte efectivo de la ONGD española

* No fina visible AECl

IV.4 Estado de tesorería del proyecto:

PAIS:

- Entidad Bancaria:
- N° de Cuenta:
- Moneda:

PAIS:

- Entidad Bancaria:
- N° de Cuenta:
- Moneda:

	EUROS	MONEDA INTERMEDI- A	MONEDA LOCAL
Denominación moneda.....	EURO		
(I) INGRESOS Y TRANSFERENCIAS			
(+) Subvención recibida de la AFCI			
(+) Aporte efectivo de la ONGD			
(-) Total euros transferidos(a)			
(+) Total divisa intermedia(b)			
(-) Total divisa recibida y cambiada(d)			
(+) Total moneda local obtenida(e)			
(+) total intereses generados			
TOTAL(I)			
(II) GASTOS EFECTUADOS	(1)	(2)	(3)
(III) SALDO CORRIENTE			
Tipo de cambio medio aplicable		(c)	(g)
(IV)SALDO EUROS EQUIVALENTES	(4)	(5)	(6)
(V)TOTAL EUROS	(7)		

(I) **INGRESOS Y TRANSFERENCIAS:** Los datos para cumplimentar este bloque de información son los obtenidos en los cuadros V.1.1 y V.1.2 Transferencias y operaciones de cambio (a, b, c, d).

(II) **GASTOS EFECTUADOS:** Los datos para cumplimentar esta información son los obtenidos en el cuadro IV.2 Balance de gastos (1, 2, 3).

(III) **SALDO CORRIENTE:** Es el resultado de (I) Total Ingresos y (II) Gastos efectuados.

Tipo de cambio medio aplicado: los tipos (c) y (g) obtenidos en el cuadro IV.1.1 y IV.1.2 Transferencias y operaciones de cambio.

(IV) **SALDO EUROS EQUIVALENTES:**

(4) Es el saldo corriente en euros.

(5) Es el saldo corriente en moneda intermedia por el tipo medio de cambio aplicado (c).

(6) Es el saldo corriente en moneda local por el tipo medio de cambio aplicado (g).

(V) **TOTAL EUROS:** (7) Es la suma de (4) y (5) (8).

V. VALORACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO DESVIACIONES Y RECOMENDACIONES:

V.1 Valoración técnica.

V.2 Valoración global:

- Socio local y mecanismos de ejecución.
- Nivel de participación de los colectivos afectados.
- Puntos fuertes y débiles en el desarrollo del proyecto.
- Si pudiéramos comenzar de nuevo ¿qué se modificaría del proyecto inicial y/o de su ejecución?

V.3 Valoración de los criterios de evaluación:

- a) Eficacia.
- b) Eficiencia.
- c) Pertinencia.
- d) Impacto.
- e) Viabilidad.

VI ENTREGA FINAL DEL PROYECTO.

- Finalización y transferencia del Proyecto.
- Receptividad del socio local y de los beneficiarios.
- Visibilidad.

VII FECHA, AUTOR Y FIRMA

Fecha: __ / __ / __

Nombre y apellidos del autor y Cargo:

Firma:

VIII RELACION DE ANEJOS (según Manual de Instrucciones)

3.1.2.3. **Informe de evaluación final de una intervención humanitaria europea (ECHO)**

La agencia de Cooperación de la Unión Europea (*Europeaid*), no tiene, hasta la fecha, un formato oficial para el seguimiento y la evaluación de proyectos financiados bajos sus líneas principales (B7-6000-ONG, B7-6002-descentralizada, B7-6200-medio ambiente y bosques tropicales, B7-70-DDHH y democracia, etc.). A pesar de ello, *Europeaid* en su manual sobre evaluación (2001) establece algunas pautas o ítems que deben ser respondidos por las consultoras externas y sugiere tener en cuenta el formato estándar del CAD para los resúmenes de evaluación (Cuadro 71 y Cuadro 72).

No ocurre lo mismo con la Oficina de Ayuda Humanitaria (ECHO) de *Europeaid* que sí dispone de formatos para los informes parciales (mensuales y trimestrales), y de finales de una intervención humanitaria.

Los formatos son relativamente sencillos y no incluyen un formato financiero. El mismo presupuesto y su formato original se utiliza como informe de ejecución final.

El esquema de un informe final de presentación a ECHO se basa en los siguientes puntos:

- *Información general*: datos de inicio, periodo, etc.
- *Descripción de la operación*: población beneficiaria y tipo de intervención.
- *Descripción de la implementación de la operación*: objetivos, resultados, actividades desde la valoración de los indicadores, y dificultades encontradas.
- *Detalle de la operación*: monitoreo, evaluación, auditoría, estudios de factibilidad, visibilidad u otros documentos existentes.
- *Aspectos financieros*: desarrollo del presupuesto y cofinanciación si la hubiera.
- *Conclusiones*.



EUROPEAN COMMISSION
HUMANITARIAN AID OFFICE (ECHO)

FRAMEWORK PARTNERSHIP AGREEMENT

Document 5 ver 010201

NARRATIVE FINAL REPORT FORM

1. GENERAL INFORMATION

Partner's name:

Operation contract number:

Title of operation:

Amount of contract:

Start-up date of operation:

Duration of operation:

Period covered by this report:

Date of present report:

2. OPERATIONAL FRAMEWORK

2.1. Beneficiaries

2.1.1. Number of direct beneficiaries

2.1.2 Status of beneficiaries

2.2. Type of intervention

3. IMPLEMENTATION OF OPERATION

3.1 Objective of the project

Describe in what measure the project has reached the specific objective fixed by the project. Indicate and justify if the objective has been modified compared to the initial proposal.

3.2. Obtained results

Describe the results obtained in terms of goods or services supplied to the beneficiaries.

Indicate and justify the results obtained compared to the specific retained indicators in the initial proposal (taking into account the modifications agreed with ECHO).

Indicate and justify if the results obtained are different to those described in the initial proposal.

3.3. Undertaken activities

Describe the activities undertaken mentioning and justifying eventual changes compared to the initial proposal.

3.4. Arisen difficulties during the implementation

Describe the arisen difficulties (if necessary compared to the risks and identified assumptions in the initial proposal) and describe the measures used to remedy the situation.

4. DETAILS OF THE OPERATION

Detail if necessary the following points. Annex, if existing, documents linked to the following activities (ex: monitoring report, evaluation report, audit report, preparatory study report, training programme, security plan, visibility programme). These documents are compulsory if ECHO financed the corresponding activity.

4.1. Monitoring

4.2. Evaluation of the operation (if necessary)

4.3. Audit

4.4. Feasibility studies

4.5. Training

4.6. Security

4.7. Visibility

4.8. Other documents to be annexed

Staff list (document 5bis)

Inventory of stocks (document 5ter)

Inventory of equipment

5. FINANCIAL ASPECTS

5.1. State of execution of budget

5.1.1. Rate of expenditure of the budget

5.1.2. State any eventual changes made compared with initial and/or modified budget

5.1.3. State the re-assignment of the eventual non-assigned amounts mentioned in article 10§7 of the General Conditions.

5.7. Co-financing

In the event of co-financing, state the identity of other donors that have participated in the financing of the operation as well as the level of their respective contribution.

6. CONCLUSION



GRANT AGREEMENT

Humanitarian Organisation:

Title of operation:

Grant agreement number:

**BREAKDOWN OF EXPENDITURE - FINAL FINANCIAL
REPORT**

Code	Heading	Quantity	Unit	Duration	Unit price in EUR	Total in EUR	Accounting reference number
------	---------	----------	------	----------	-------------------	--------------	-----------------------------

01	TITLE : Goods and services delivered to the beneficiaries (direct costs)						
----	---	--	--	--	--	--	--

01.01	Food Security						
01.01.01.	Basic Food security						
01.01.02.	Other food distribution						
01.01.03.	Food for work						
01.01.04.	School feeding						
01.01.05.	Public Canteens						
01.01.06.	Agricultural activities						
01.01.07.	Livestock						
01.01.08.	Fisheries						
01.01.80.	Training, local capacity building						
01.01.99.	Other food and security						
01.02	Water and sanitation						
01.02.01.	Waste disposal and latrines						
01.02.02.	Rural water sources						
01.02.03.	Urban and municipal supply system						
01.02.04.	Water treatment						
01.02.80.	Training, local capacity building						
01.02.99.	Other water and sanitation						
01.03	Health						
01.03.01.	Primary Health care						
01.03.02.	Secondary health care						
01.03.04.	Emergency health care						
01.03.05.	Epidemics						
01.03.06.	Drugs supply						
01.03.07.	Routine vaccination						
01.03.08.	Support of specialised institutions						

01.03.09.	<i>Disabled population</i>								
01.03.10.	<i>Health education and training</i>								
01.03.11.	<i>Family planning</i>								
01.03.12.	<i>AIDS and STD</i>								
01.03.13.	<i>Targeted control of endemic diseases</i>								
01.03.14.	<i>Psychosocial</i>								
01.03.15.	<i>Rehabilitation of medical facilities</i>								
01.03.80.	<i>Training, local capacity building</i>								
01.03.99.	<i>Other health</i>								
01.04	Nutrition								
01.04.01	<i>Therapeutic feeding</i>								
01.04.02.	<i>Supplementary feeding</i>								
01.04.03.	<i>Supplementary and therapeutic feeding</i>								
01.04.04.	<i>Nutritional education</i>								
01.04.05.	<i>Surveys and monitoring</i>								
01.04.80.	<i>Training, local capacity building</i>								
01.04.99	<i>Other nutrition</i>								
01.05.	Shelter								
01.05.01.	<i>Emergency shelter</i>								
01.05.02.	<i>Post emergency/semi-permanent shelter</i>								
01.05.80.	<i>Training, local capacity building</i>								
01.05.99.	<i>Other shelter</i>								
01.06	Non food items								
01.06.01.	<i>Domestic items</i>								
01.06.02.	<i>Heating and cooking fuel</i>								
01.06.03.	<i>Survival items</i>								
01.06.04.	<i>Hygiene items</i>								
01.06.05	<i>Educational items</i>								
01.06.06.	<i>Resettlement items</i>								
01.06.80.	<i>Training, local capacity building</i>								
01.06.99.	<i>Other non food items</i>								
01.07	Rehabilitation / continuum								
01.07.01.	<i>Permanent shelter</i>								
01.07.02.	<i>Educational facilities</i>								
01.07.03.	<i>Social services</i>								
01.07.04.	<i>Self-sufficiency</i>								
01.07.80.	<i>Local capacity building/training</i>								
01.07.99	<i>Other rehabilitation</i>								
01.08	Disaster preparedness and mitigation								
01.08.01.	<i>Infrastructure support</i>								
01.08.02.	<i>Advocacy and public awareness raising</i>								
01.08.03.	<i>Mitigation works</i>								
01.08.04.	<i>Mapping and data computerization</i>								
01.08.05.	<i>Education</i>								
01.08.06.	<i>Early warning systems</i>								
01.08.07.	<i>Research and dissemination</i>								
01.08.08	<i>Facilitation of co-ordination</i>								
01.08.09.	<i>Institutional strengthening</i>								

01.08.80	Local capacity building/training							
01.08.99.	Other DIPECHO							
01.09	Special mandates							
01.09.01.	Protection							
01.09.02.	Facilitation of co-ordination							
01.09.03.	Info management and dissemination							
01.09.04.	Family reunification/tracing							
01.09.05.	Care and maintenance							
01.09.06.	Facilitation of return							
01.09.80	Local capacity building/training							
01.09.99.	Other special mandates							
01.10	Specific actions							
01.10.01.	Logistics							
01.10.02.	Security and protection							
01.10.03.	Emergency rehabilitation infrastructure							
01.10.04.	Capacity building of NGOs							
01.10.80.	Local capacity building/training							
01.10.99.	Other specific actions							
01.11	De-mining and awareness							
01.11.01.	De-mining							
01.11.02	Awareness							
01.11.80.	Local capacity building/training							
01.11.99.	Other de-mining							
01.12	International transport							
01.12.01.	Maritime							
01.12.02.	Overland							
01.12.03.	Air							
01.13	Personnel							
01.13.01.	Expatriate staff							
01.13.02.	Local staff							

2	TITLE : Support costs (direct costs)							
02.01.	Personnel							
02.01.01.	Expatriate staff							
02.01.02.	Local staff							
02.02.	Local logistic costs							
02.02.01.	Office expenses							
02.02.02.	Office consumable and supplies							
02.02.03.	Local contracted transport							
02.02.04	Distribution, storage and daily labour							
02.02.05.	Running costs							
02.02.06.	Other							
02.03.	Durable equipment							
02.03.01.	Vehicles							
02.03.02.	Communication							
02.03.03	Other							
02.04	Security							

02.05.	Feasibility, need assessment and other studies							
02.06.	Specialised services							
02.06.01.	<i>External quality and quantity controls</i>							
02.06.02.	<i>External evaluation</i>							
02.06.03.	<i>External audit</i>							
02.07.	Insurance costs							

02.08	Visibility and communication programmes							
02.09.	Others to be specified in the proposal							

Subtotal: direct costs	
EC contribution to direct costs in %	
EC contribution to direct costs in EUR	

3	TITLE : Indirect costs		
---	-------------------------------	--	--

4	TITLE : Reserve (pro memoria)		
---	--------------------------------------	--	--

Total eligible costs:	
Prefinancing	

Final payment requested	
--------------------------------	--

Cuadro 71. Pautas para la elaboración de un informe de evaluación de *EuropeAid*

Las principales secciones de un informe de evaluación de intervenciones de *Europeaid* son:

1. *Resumen ejecutivo*: un resumen de no más de 5 páginas que rescate los elementos principales de la evaluación, sus objetivos, resultados y que indique las principales conclusiones ligadas a las lecciones aprendidas y las recomendaciones.
2. *Texto principal*: Debe comenzar con una introducción que describa el proyecto o programa evaluado y después mostrar los objetivos de la evaluación. El eje central debe girar en torno a los cinco criterios de la OCDE y asumidos por *Europeaid*, eficacia, eficiencia, pertinencia, sostenibilidad e impacto comentando las preguntas clave relativas a cada criterio.
3. *Conclusiones y recomendaciones*: Lo ideal es dedicar un apartado importante para las lecciones aprendidas y las recomendaciones. *Europeaid* recomienda formular una recomendación para cada lección aprendida y en la línea de los cinco criterios anteriormente analizados. El valor último de una evaluación reside en la calidad y credibilidad de las recomendaciones. Estas deben ser realistas, operativas y prácticas según el contexto de cada proyecto.
4. *Anexos*: los informes suelen incluir algunos anexos:
 - Términos de referencia.
 - El nombre de las personas evaluadoras y su compañía (CV resumido incluido).
 - Metodología de la investigación (fases, herramientas, etc.).
 - Matrices de marco lógico (originales y mejoradas).
 - Mapas del área (si es pertinente).
 - Lista de personas consultadas.
 - Literatura consultada.
 - Otros anexos técnicos.
 - Hoja resumen de la evaluación en términos del CAD (Cuadro 72).

Fuente: Traducción libre de COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2001): *Evaluation in the European Commission. A guide to evaluation procedures and structures currently operational in the Commission's external co-operation programmes*. General Affairs. Evaluation. EuropeAid Co-operation Office, Brussels, pp. 16-17.

Cuadro 72. Formato estándar del CAD para los resúmenes de informes de evaluación

Evaluation Title / Titre de l'évaluation (+ Evaluation Reference)

Abstract / Abrégé (central, 4 lines/lignes maximum)

Subject of the evaluation / Action évaluée

5 lines/lignes max on the project, organisation, or issue/theme being evaluated / au sujet du projet (etc) évalué

Evaluation description / Description de l'évaluation

Purpose / But (3 lines/lignes max)

Methodology / Méthodologie (3 lines/lignes max)

Main findings / Conclusions principales

Clearly distinguishing possible successes/obstacles and the like where possible / identifiant si possible les réussites/échecs et obstacles (25 lines/lignes max)

Recommendations / Recommandations

25 lines/lignes max

Feedback / Rétroaction

To be completed by EuropeAid/H/6 / à compléter par l'unité EuropeAid/H/6 (5 lines/lignes max)

Donor / Donateur: Commission Européenne	Region / Région: ⁷	DAC sector / Secteur CAD: ⁸
Evaluation type / Type d'évaluation: ⁹	Date of report / Date du rapport: .../.../... ¹⁰	Subject of evaluation / Objet de l'évaluation: 11
Language / Langue:	N° vol./pages: ¹²	Authors / Auteurs:

Programme and budget line concerned / Ligne budgétaire: ¹³		
Type of evaluation / Type d'évaluation:	() ex ante	() intermediate / en cours
	() ex post	
Timing / Dates → →	Start / Commencement:	Completion / Achèvement:
Contact person / Personne responsable: ¹⁴	Authors / Auteurs:	
Cost / Coût: ¹⁵	Steering group / Groupe de pilotage:	

⁶ Text font should be Times New Roman 10 or equivalent / utilisez la fonte Times New Roman 10 ou l'équivalente.

⁷ If more than 3 countries but not continent-wide, choose a geographical region / Si plus de 3 pays, mais pas un continent, indiquer la région géographique.

⁸ Choose from standard list / A choisir dans la liste standarde.

⁹ Choose between: relevance, efficiency, effectiveness, impact / Choisir entre: pertinence, efficacité, impact.

¹⁰ Date as on cover page of report / Date indiquée sur page de couverture du rapport.

¹¹ Choose one of: programme/project/sector/country or region/synthesis/thematic/NGO / Choisir entre: programme/projet/secteur/pays ou région/synthèse/thème/ONG.

¹² Indicate number of pages per volume (e.g. 72 pp; 80 pp; 102 pp in case of 3 volumes) / Indiquer n° de pages par tome (ex 72pp; 80 pp; 102 pp dans le cas de 3 tomes)

¹³ Budget line / Ligne budgétaire (EDF, Tacis, Phare, etc.).

¹⁴ Name of the responsible person in EuropeAid/H/6 / Nom de la personne responsable au EuropeAid/H/6.

¹⁵ Cost of the evaluation / Coût de l'évaluation

Fuente: COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2001): Evaluation in the European Commission. A guide to evaluation procedures and structures currently operational in the Commission's external co-operation programmes. General Affairs. Evaluation. EuropeAid Co-operation Office, Brussels, p. 20.

3.2. LA SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS Y LA TOMA DE DECISIONES

3.2.1. La retroalimentación y toma de decisiones

Algunas experiencias europeas en evaluación señalan la importancia del debate y contraste de los resultados de la evaluación con las partes implicadas, de tal modo que tengan la posibilidad de hacer comentarios en un tiempo limitado antes del cierre del informe de evaluación. Normalmente, estas consultas se concentran en las conclusiones y recomendaciones de la evaluación, y pueden realizarse organizando un seminario taller en los que participen el equipo evaluativo y representantes de las partes implicadas (grupos beneficiarios, organismos locales, agencias, departamentos gubernamentales afectados, etc.).

Las principales conclusiones del encuentro pueden ser recogidas por el equipo evaluador e integradas en el informe. En ocasiones, el miedo al conflicto de intereses o visiones opuestas conlleva a que no se realicen estas rondas de consultas, pero es preferible anotar dichas discrepancias en el informe (si las hubiera) que una ausencia de comunicación y debate de los resultados. Además, si se pretende retroalimentar el proceso y tomar decisiones en torno al proyecto, es importante hacer partícipes de los resultados de la evaluación a todas las partes implicadas.

Otra manera de compartir los resultados a nivel más amplio es distribuir entre otras ONG, agencias, etc. el resumen ejecutivo para que las enseñanzas aprendidas puedan hacerse extensibles a otras experiencias. Algunos organismos, como la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), realizan pequeñas publicaciones para ser distribuidas. Otras formas de comunicación de muchas agencias internacionales son la realización de informes anuales que recojan las enseñanzas de varios proyectos y la integración de las conclusiones en bases de información. En los últimos años han cobrado mucha importancia las redes de evaluación y los grupos de discusión por Internet.

Una vez asimilados los resultados que la evaluación ha arrojado, es importante decidir cómo van a utilizarse los resultados y cómo van a ponerse en marcha las recomendaciones. El trabajo de evaluación ha supuesto, en la mayoría de los casos, un esfuerzo importante en términos económicos, temporales y humanos, y lo más importante es su utilización. Por ello, hace falta dedicar un último esfuerzo en

retroalimentar las lecciones aprendidas para futuras intervenciones, o para tomar decisiones sobre si continuar con una fase II del proyecto, replicarlo en otra parte, o finalizarlo.

Cuadro 73. **Difusión de las lecciones aprendidas**

1. RESUMENES/SUMARIOS: descripción del proyecto o actividad, con conclusiones y recomendaciones.
2. BIBLIOGRAFÍAS: inventarios anuales de fuentes, bibliografías breves o directorios de informes de evaluación.
3. INFORMES ANUALES: resumen de las actividades anuales subrayando la experiencia adquirida.
4. INFORMES TEMÁTICOS: presentación de temas o sectores, con ejemplos de evaluaciones y estudios específicos.
5. SEMINARIOS: presentación y discusión de resultados; también posiblemente planificación del trabajo de evaluación.
6. SISTEMAS AUTOMATIZADOS: resumen de la experiencia y recomendaciones mediante búsqueda directa del sector, tema, etc.

Fuente: IUDC-NORAD (1997): Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo. Manual para evaluadores y gestores. IUDC/CEDEAL/NORAD, Madrid, p. 121.

Así lo pone de manifiesto el CAD, cuando señala que:

Los resultados deben ser comunicados de manera sistemática, condición indispensable para mejorar la planificación y la realización de las actividades de la ayuda al desarrollo. (...) La retroacción es un componente esencial del proceso de evaluación, ya que crea una conexión entre las actividades pasadas y futuras. Para asegurar que los resultados de las evaluaciones sean explotados en el desarrollo de las grandes líneas de acción y programas futuros, es absolutamente necesario establecer mecanismos de retroacción en los que intervengan todas las partes interesadas. Esto incluye medidas tales como la constitución de seminarios y talleres, la creación de sistemas automatizados, la adopción de procedimientos para la elaboración de informes y las acciones de seguimiento. Los medios informales pueden consistir en establecer unas redes y unas líneas de comunicación internas para la difusión de las ideas y de la información. Para ser efectivos, los mecanismos de retroacción deben estar dotados de los medios humanos y financieros necesarios y recibir el apoyo de la alta dirección y de otros actores implicados (OCDE-CAD, 1995: 187).

La evaluación es un trabajo complejo que requiere honestidad en la interpretación de los resultados para poderlo

utilizar de manera óptima. Esto no es siempre fácil. Una vez presentado el informe y difundir sus resultados, se pueden dar varios escenarios:

- El informe se socializa al interior de la organización con el objeto de tomar en cuenta las lecciones aprendidas e incorporar los aprendizajes a la gestión organizacional.
- El informe se socializa con las entidades socias a nivel local de modo que se establecen correctivos para otras intervenciones similares.
- El informe y sus resultados se socializan a nivel internacional difundiéndolos desde la entidad donante por medio de publicaciones, Internet o encuentros sectoriales.

El objetivo de las recomendaciones de la evaluación es que trasciendan al mayor número de personas interesadas posibles, buscando minimizar los errores del sector de trabajo y difundiendo los efectos positivos de una manera determinada de actuar. Es lo que algunos autores han llamado *scaling up*¹⁹. Tratar de llevar a escala (tanto en ampliación de cobertura como réplica en otras localidades, o como incidencia en políticas públicas) los efectos de proyectos que han sido exitosos en un sector y aplicarlos a otras áreas y países adecuándose a cada contexto.

El fin último de una evaluación *ex post* no busca tanto valorar el desarrollo de las actividades o enjuiciar el detalle de la intervención, sino establecer los niveles de eficacia del mismo, y sobre todo, de impacto a nivel societal (social, económico, político, cultural, etc.) y la capacidad de la población de mantener esos beneficios una vez que la ayuda externa se retira (sostenibilidad).

3.2.2. Evaluación en Internet y Redes de evaluación

La difusión de la evaluación en sentido tradicional ha quedado atrás con el siglo xx. En la actualidad, son muchas las agencias de desarrollo, y las organizaciones internacionales, en general, que cuelgan de Internet sus informes de evaluación, debates sobre el tema, guías o recomendaciones de un sector o país.

¹⁹ Concepto desarrollado en GOLOMBEK, S.B. (2001): *Llevar a escala. Enfoques y Estrategias para ampliar el impacto de programas de participación y empleo juvenil*. Taller Regional Red Internacional Youth Foundation. Marzo 10-14 de 2001. Medellín, Colombia.

A continuación, se incluye una lista actualizada de direcciones web de entidades que publican con cierta periodicidad informes o documentos relevantes sobre Evaluación²⁰.

Cuadro 74. Lista de direcciones web según agentes de cooperación

AGENCIAS DE COOPERACIÓN MULTILATERAL (Agencias financieras y no financieras de Naciones Unidas)	
Organización para la Cooperación y el Desarrollo económico- OCDE	http://www.oecd.org/home/
Independent Evaluation Office (IEO)- Fondo Monetario Internacional (FMI).	www.imf.org/external/no/ieo/index.html
Oficina de Evaluación del Banco asiático de Desarrollo	http://peo.asiandeubank.org
Operations evaluation Department - Grupo Banco Mundial Departamento de operaciones de evaluación	www.worldbank.org/oed http://www.worldbank.org/html.oed/index.htm
African Development Bank (BADF)	www.afdb.org
Operations Evaluation and Audit Office (AEO) of Islamic Development Bank- IDB	http://www.isdb.org/english_docs/idb_home/OEO1_1.htm
European Bank for Reconstruction and Development	www.ebrd.com/opera/
The European Investment Bank	http://www.eib.org/about/struct/services/ev_info.htm
Oficina de Evaluación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	www.iabd.org/cont/evo/evo_esp.htm
Organization of American States (OAS)	www.oas.org
Naciones Unidas – UN office of Internal Oversight services (OIOS)	http://www.un.org/Depts/oios/report&pub.htm
Organización de NNUU para la alimentación y la agricultura- FAO	www.fao.org
Plan de Acción y Participación Popular en el Desarrollo Rural	http://www.fao.org/sd/Ppdirect/Ppre0003.htm
Seguimiento y Evaluación de proyectos participativos de nutrición	http://www.fao.org/docrep/v1490e/v1490e05.htm
Oficina de Evaluación y Estudios de FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola):	www.ifad.org/ifadeval/
Oficina de Evaluación del PNUD	www.undp.org/eo/
UNEP	www.unep.org
Oficina de Programación y Evaluación de la UNESCO	www.unesco.org/bpe/bpe_en/index.htm

²⁰ Fuente: GONZÁLEZ, Lara (2003): *Estudio sobre Experiencias Internacionales de Evaluación. Sector Desarrollo Rural Integrado y Fomento de las Actividades agropecuarias*. OPE y HEGOA, Bilbao.

Research and Evaluation: Division of Evaluation, Policy and Planning (EPP)-UNICEF	www.unicef.org/reseval
UNHCR's Evaluation and Policy Analysis Unit (EPAU):	www.unhcr.org http://www.unhcr.ch/evaluate/main.htm
Unidad de Evaluación de Evaluación de la OIT: y Base de datos sobre evaluaciones-PROGEVAL	http://ilo.org/public/english/bureau/program/eval
The UNFPA Office of Oversight and Evaluation ht	http://www.unfpa.org/publications/evaluation/index.htm
AGENCIAS DE COOPERACIÓN BILATERAL (Agencias internacionales de países miembros del grupo de evaluación del comité de ayuda al desarrollo)	
Comisión Europea	www.europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation
Oficina de Humanitaria de la Comunidad Europea (ECHO)	
Alemania (BMZ y GTZ)	www.gtz.de/home/english www.http://www.bmz.de
Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación	www.sdc.gov.ch
Departamento para la Cooperación Internacional al Desarrollo de Finlandia (FINNIDA)	http://global.finland.fi/english/facts/evaluation/index.html
Agencia Francesa de Desarrollo: Apartado de evaluación:	http://www.afd.fr/procedures/evaluation_retrospective_1.cfm
Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA)	www.ACIDI-cida.gc.ca
Dinamarca (DANIDA) Unidad de Evaluación	www.um.dk/danida
Australia- (AUSAID)	www.ausaid.gov.au/publications/evaluation
Unidad de evaluación y auditoria del Área de Cooperación Internacional del Departamento de Asuntos Exteriores Irlanda	www.irlgov.ie http://foreignaffairs.gov.ie/default.htm
Evaluación de proyectos en la Agencia de Cooperación Japonesa (JICA)	www.jica.go.jp
El Departamento de Evaluación de Políticas y Operaciones de los Países Bajos (IOB)	www.euforic.org/iob/en/index.html
	http://www.bz.minbuza.nl/
Luxemburgo	http://www.lux-development.lu/e/home.htm
Cooperación Belga para el Desarrollo-DGCD	http://www.dgdc.be/
Noruega (NORAD (ODIN)	www.odin.dep.no/ud http://www.norad.no/default.asp?V_DOC_ID=244
Departamento de Evaluación y Auditoria Interna (UTV) de Suecia (SIDA)	www.ud.se/english/index.htm www.sida.se/evaluations
Evaluación de proyectos en Reino Unido (DFID)	www.dfid.gov.uk/public
Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo (USAID) CDIE	(www.info.usaid.gov), http://www.dec.org/usaid_eval/
España (AECI)	www.mae.es www.aeci.es
Instituto Portugués de Desarrollo (IPAD)	http://www.ipad.mne.gov.pt/
Cooperación Italiana	http://www.esteri.it/eng/foreignpol/coop/index.htm
Nueva Zelanda (NZAID)	http://www.nzaid.govt.nz/

AGENCIAS DE COOPERACIÓN HORIZONTAL
(Universidades, institutos, foros, redes, ONG, revistas internacionales, ligados al desarrollo y/o la evaluación)

IUED- Instituto Universitario de Estudios sobre Desarrollo en Suiza	www.unige.ch/iued/biblio .
Comité de Enlace de las ONGD ante la UE-	www.oneworld.org/liaison
Network Women in Development Europe- WIDE	www.eurosur.org/wide
Agricultural Research for Development in Switzerland	www.sfiar.infoagrar.ch
International Agricultural Centre (IAC)-	http://IAC.Wageningen-ur.n
EUFORIC- Plataforma de Debate e información sobre Cooperación Internacional Europea	www.euforic.org
Instituto de Estudios para el Desarrollo- IDS	www.ids.ac.uk
REDIAL- Red Europea de Información y Documentación sobre América Latina	http://www.red-redial.org
European Association of Development Research and Training Institutes EADI	www.eadi.org
ELDIS	www.eldis.org http://nt1.ids.ac.uk/eldis
World watch	www.nodo50.org/worldwatch
The Ecologist	www.ecologist.com
Evaluation: The International Journal of Theory, Research and Practice	http://www.sagepub.co.uk/frame.html , http://www.sagepub.co.uk/journals/details/jc0137.html
Appropriate Rural Technology Institute (ARTI)	www.reserchinformation.co.uk
The Centre for Program evaluation	http://www.edfac.unimelb.edu.au/cpe/cpe.html
INTERACTION	www.interaction.org.evaluation/tips.html
International Development Research Centre- IDRC	www.idr.ca/evaluation
Instituto Interamericano de Cooperación y Agricultura-IIICA	http://www.iica.ac.cr
American Evaluation Assotiation – AEA	www.eval.org
Applied Survey Research	www.appliedsurveyresearch.org/evaluations.htm
Evaluation Associates Ltd -	www.evaluation.co.uk/evaluation/ how to evaluate.html
The joint Committee on Standards for Educational Evaluation	www.vmich.edu/evalctc/jc
Bill Trochim’s Center for Social Research Methods-	http://trochim.human.cornell.edu/
University of Wisconsin Program Development and Evaluation	www.uwex.edu/ces/pdande/Evaluation/evaluat.htm
Manavodaya Institute of Participatory Development	www.u-fondet.no/engelsk/org/mana.html
International Institute for Sustainable Development-IISD	www.iisd1.iisd.ca
Overseas Development Institute- ODI	www.oneworld.org/odi
Research Institute of Development and Assistance-RIDA	http://www.jbic.go.jp/english/research/index.html
The evaluator’s Institute	http://www.evaluatorinstitute.com

Programa Latinoamericano de Apoyo a la Sistematización de la Red ALFORJA	www.alforja.or.cr/sistem
ALNAP- Evaluating reports database	www.alnap.org/database.html
MANDE	http://www.mande.co.uk/reports.htm
PREVAL (Sociedad de América Latina y el Caribe)	http://www.fidamerica.cl/preval.html
RIADEL / Red de Investigación y Acción en Desarrollo Local	www.riadel.cl
The international Institute for Environment and Development-IIED	www.earthprint.com
RURAL- ICT-DEV: Lista de discusión sobre desarrollo rural tecnologías de información y comunicación	http://tdg.uoguelph.ca/res
THINK TANK on evaluation cooperation.	www.oneworld.thinktank/index.html
Canadian Evaluation Society	www.evaluationcanada.ca/
The European Evaluation Society- EES	www.europeanevaluation.org/
Evaluation Cooperation Group – ECG	http://www.ecgnet.org/
Asociación Francesa de Evaluación	http://www.sfe.asso.fr/
German Evaluation Society-	www.degeval.de
Malaysian Evaluation Society (Persatuan Penilaian Malaysia)	http://www.angelfire.com/ab/mes/
Sri Lanka Evaluation Association	http://www.nsf.ac.lk/slea/
The UK Evaluation Society	http://www.evaluation.org.uk/
The International Development Research Centre- IDRC	www.idrc.ca/index_e.html
Latin American Network Information Center (LANIC)	www.info.lanic.utexas.edu/
Sociedad europea de evaluación	www.europeanevaluation.org
Sociedad italiana de evaluación	www.valutazione.it

Bibliografía citada

- AGENCIA COLOMBIANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL-ACCI y AGENCIA TÉCNICA DE COOPERACIÓN ALEMANA-GTZ (2000): *Igualdad de género en la cooperación para el desarrollo. Recomendaciones de los donantes para los proyectos*. ACCI-Proequidad/GTZ, Bogotá.
- AGENCIA CANADIENSE DE DESARROLLO INTERNACIONAL-ACDI/Servicio nacional de la mujer de Chile-SERNAM (1996): *Manual para proyectos de género. Guía para utilizar indicadores de género*. ACDI, Santiago de Chile.
- AGENCIA NORUEGA DE DESARROLLO-NORAD (1994): *EML: El enfoque del marco lógico. Manual para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos*. Instituto de desarrollo y cooperación IUDC. Universidad Complutense de Madrid. CEDEAL, Madrid.
- (1997): *Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo. Manual para evaluadores y gestores*. Instituto de desarrollo y cooperación IUDC. Universidad Complutense de Madrid. CEDEAL, Madrid.
- (2000): *Handbook in gender and empowerment assessment. Women and men*. Norway. RKG AS, Oslo.
- AGUILAR, M.J. y ANDER-EGG, E. (1994): *Evaluación de servicios y programas sociales*. Editorial Lumen, Buenos Aires.
- ÁLVAREZ CÁCERES, R. (1995): *Estadística multivariante y no paramétrica con SPSS*. Editorial Diaz de Santos SA, Madrid.
- ALVIRA, F. (1991): *Metodología de la evaluación de programas*. Cuadernos metodológicos del CIS N.º 2. Madrid.
- (1997): *Metodología de la evaluación de programas: Un enfoque práctico*. Colección política, servicios y trabajo social. Editorial Lumen/Humanitas, Buenos Aires.
- ANDER-EGG, E. (1991): *Técnicas de investigación social*. Ateneo, México.
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO BID (1997): *Evaluación, una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*. Oficina de evaluación-EVO. En: www.iadb.org.
- BEAUDOUX, Etienne y otros (1992): *Guía metodológica de apoyo a proyectos y acciones para el desarrollo. De la identificación a la evaluación*. IEPALA, Madrid.

- BONILLA-CASTRO, E. y RODRÍGUEZ SEHK, P. (1995): *La investigación en ciencias sociales. Más allá del dilema de los métodos*. CEDE. Facultad de Economía-Universidad de los Andes, Bogotá.
- BONNEFOY, J.C. (2003): *Los indicadores de evaluación de desempeño. Una herramienta para la gestión por resultados en América Latina*. Boletín n.º 13. ILPES, Chile.
- BUSTELO, M.^a (1999): «Diferencias entre evaluación e investigación: una distinción necesaria para la identidad de la evaluación de programas» en *Revista española de desarrollo y cooperación*. N.º 4. IUDC, Madrid.
- CAD-OCDE (1995): *Manual de la ayuda al desarrollo. Principios del CAD para una ayuda eficaz*. OCDE-Mundi Prensa, Madrid.
- CASLEY, Dennis J. y KUMAR, Krishna (1990a): *Seguimiento y evaluación de proyectos en agricultura*. Estudio del Banco Mundial, Fondo Internacional de Desarrollo Agrario y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Ediciones Mundi-Prensa y Banco Mundial, Madrid.
- (1990b): *Recopilación, análisis y uso de los datos de seguimiento y evaluación*. Estudio del Banco Mundial, Fondo Internacional de Desarrollo Agrario y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Ediciones Mundi-Prensa y Banco Mundial, Madrid.
- CASTRO, R. y MOKATE, K. (1998): *Evaluación económica y social de proyectos de inversión*. Universidad de los Andes. Facultad de Economía. CEDE-BID, Sta Fe de Bogotá.
- CEA D'ANCONA, María (1999): *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas en investigación social*. Editorial Síntesis, Madrid.
- CEAAL (1992): *¿Y cómo lo hace? Propuesta de un método de sistematización*. Taller permanente de sistematización CEEAL Perú, Lima.
- CEMPRO (2001): *Diseño de proyectos*. Guía didáctica. Perú. En www.cempro.org.
- CERDA GUTIÉRREZ, H. (1994): *La investigación total. La unidad metodológica en la investigación científica*. Ed. Magisterio, Santa Fe de Bogotá.
- (2000): *La evaluación como experiencia total. Logros-objetivos-procesos competencias y desempeño*. Ed. Magisterio, Santa Fe de Bogotá.
- CHAMBERS, Rober (1997): *Whose reality counts? Putting the first last*. Intermediate Technology Publications, London.
- COHEN, Ernesto y FRANCO, Rolando (1997): *Evaluación de proyectos sociales*. Cuarta edición en español. Editorial Siglo Veintiuno, México.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS-CCE (1993): *Gestión del ciclo de un proyecto. Enfoque integrado y marco lógico*. Serie métodos e instrumentos para la gestión del ciclo de un proyecto n.º 1, Bruselas.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2001): *Evaluation in the European Commission. A guide to evaluation procedures and structures currently operational in the Commission's external co-operation programmes*. General Affairs. Evaluation. EuropeAid Co-operation Office, Brussels.

- COOK, T. y REICHARDT, CH. (1986): *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Morate, España.
- CORNWALL, A., y otros (1993): *Aknowledging process. Challenges for agricultural research and extension methodology*. Discussion paper n.º 333. Institute of Development Studies, Brighton.
- CRACKNELL, and others (1994): *1993 ex post evaluation of the Zambia-Finland practical subjects project for upper primacy schools in Zambia 1974-1990*. FINNIDA, Helsinki.
- CRUZ ROJA ESPAÑOLA (1997): *Cooperación internacional. Delegados de proyectos de cooperación internacional. Manual del alumno*. Formación especializada para el voluntariado de la CRE. Madrid.
- DE ASIS, A. y otros (2003): *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*. Fundación Luis Vives, Madrid.
- DEPARTMENT FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT-DFID (2002): *Tools for development. A handbook for those engaged in development activities*. Performance and effectiveness department. DFID, London.
- DENZIN, N, K. (1978): *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. 2.ª Edición. Mac Graw Hill, New York.
- DIXELIUS y otros (2001): *Rural development and democratisation in Russia and Estonia*. SIDA - Department for Central and Eastern Europe n.º 2000- 004386.
- EADE, D. and WILIAMS, S. (1995): *The Oxfam handbook of development and relief*. Volume I. An Oxfam Publication, London.
- ESTRELLA, M. y GAVENTA, J. (1998): *Who counts reality? Participatory monitoring and evaluation: A literature review*. Working Paper N.º 70. Institute of Development Studies-IDS, Sussex University, Brighton.
- ESPIÑOZA, Mario (1983): *Evaluación de proyectos sociales*. Editorial Humanitas, Buenos Aries.
- EUROPEAN COMISSION (2001): *Manual project cycle management*. Evaluation unit of Europeaid Co-operation Office, Brussels.
- EUROPEAN COMMUNITY HUMANITARIAN OFFICE-ECHO (1998): *Manual for evaluation of humanitarian aid*. Evaluation Unit. ECHO, Brussels.
- EVERITT, Angela y HARDIKER, Pauline (1995): *Evaluating for good practice*. Mac Millan.
- FERNÁNDEZ-BALLESTEROS, Rocío (editora) (1995): *Evaluación de programas. Una guía práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud*. Editorial Síntesis, Madrid.
- FETTERMAN, David M. y otros (Editors) (1995): *Empowerment evaluation. Knowledge and tools for self- assessment and accountability*. Sage Publications, California.
- FEUERSTEIN, M. T. (1986): *Partners in evaluation. Evaluating development and community programmes with participants*. Mac Millan, Hong Kong.
- FRANCKE, M. y MORGAN, M. (1995): *La sistematización: apuesta por la generación de conocimientos a partir de las experiencias de promoción*. Escuela para el desarrollo materiales didácticos n.º 1. En <http://www.alforja.or.cr/sistem/biblio.html>.
- GOLOMBEK, S.B. (2001): *Llevar a escala. Enfoques y estrategias para ampliar el impacto de programas de participación y empleo ju-*

- venil. Taller regional Red internacional Youth Foundation. Marzo 10-14 de 2001. Medellín, Colombia.
- GÓMEZ GALÁN, M. y SAINZ OLLERO, H. (2003): *El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico*. 2.ª edición. CIDEAL-Fundación Cideal, Madrid.
- GOBIERNO VASCO (2003): *Jornadas de seguimiento técnico y financiero*. Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales. Viceconsejería de Asuntos Sociales. Dirección de Cooperación al Desarrollo. Palacio Euskalduna, Bilbao.
- GONZÁLEZ, Lara (2000): *La evaluación ex post o de impacto. Un reto para la gestión de proyectos de cooperación internacional al desarrollo*. Cuadernos de trabajo de Hegoa. N.º 29. Bilbao, Septiembre.
- (2002): *La Evaluación en los proyectos de cooperación al desarrollo. Análisis crítico de las principales corrientes evaluativas desde la óptica del desarrollo humano sostenible. Lineamientos para un modelo evaluativo integrador*. Tesis de maestría en ciencias sociales con énfasis en gerencia del desarrollo social. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Universidad de Antioquia, Medellín.
- (2002): «El enfoque del marco lógico (EML) y el método de planificación orientada por objetivos (ZOPP): Metodología para la gestión de proyectos desde la cooperación internacional al desarrollo» en revista *Tecnología Administrativa*, vol. XV, n.º 35, Universidad de Antioquia, Medellín.
- (2003): *Estudio sobre experiencias internacionales de evaluación. Sector desarrollo rural integrado y proyectos de fomento de las actividades agropecuarias*. OPE-Cooperación Española y equipo de asesoría de HEGOIA. Universidad del País Vasco, Bilbao.
- GOSLING, L. y EDWARDS, M. (1998): *Toolkits. A practical guide to assesment, monitoring, review and evaluation*. Development manual N.º 5. Save the Children, London.
- GTZ (1992): *Cuando la participación falta... Conceptos básicos, estrategias, estudios de caso, lo que debe hacerse y lo que debe evitarse en el desarrollo rural, Asia*. GTZ, Eschborn.
- GUBA, Egon G. y LINCON, Yvonne S. (1989): *Fourth generation evaluation*. Sage Publication, London.
- GUIJT, Irene (1998): *Participatory monitoring and impact assesment of sustainable agriculture iniatives*. Discusion paper N.º 1 London.
- HERMINE, S. y GOBEL, M. (1998): *Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP). Orientaciones para la planificación de proyectos y programas nuevos y en curso*. GTZ, Eschborn.
- HERNÁNDEZ LANDA, Libertad (1998): *Guía didáctica. Procesos de sistematización*. Fundación Latinoamericana de consultores en metodología participativa (Fulco - México). PAMI-Programa de apoyo para la salud materno infantil y para la salud de otros grupos de riesgo en Guatemala, Ciudad de Guatemala.
- ILPES (1998): *Guía para la identificación, preparación y evaluación de programas sociales*. Dirección de proyectos y programación de inversiones ILPES, Santiago de Chile.
- INSTITUTE FOR DEVELOPMENT STUDIES (IDS) (1996): *PRA: Tools and techniques pack*. IDS, Brighton.

- INSTITUTO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO Y COOPERACIÓN-IUDC: *La evaluación de la ayuda al desarrollo*. Revista española de desarrollo y cooperación. Número extraordinario. N.º 4. Madrid. Primavera-Verano 1999.
- JARA H. Oscar (1998): *Para sistematizar experiencias: Una propuesta teórica y práctica*. 3.ª edición. Centro de Estudios y Publicaciones ALFORJA, San José de Costa Rica.
- (2002): «El desafío político de aprender de nuestras prácticas». Ponencia presentada en el *encuentro de la red internacional de educación para el desarrollo y educación popular Polygone*. Acto inaugural, Vitoria-Gasteiz, 11 de noviembre de 2002. En www.wenpolygone.net.
 - (2003): *Curso sobre sistematización de experiencias: Cómo aprender de nuestras prácticas*. Universidad de Deusto. Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe, Alboan y Hegoa. Bilbao, 24 y 25 de Octubre de 2003.
- KLINGER, Erich y STEIGERWARLD, Volver (1998): *El seguimiento en los proyectos de cooperación técnica*. GTZ, Eschborn.
- KUMAR, Krishna (editor) (1993): *Rapid appraisal methods*. The International Bank for Reconstruction and Development. The World Bank, Washington.
- MAINTZ, Renate (1996): *Introducción a los métodos de la sociología*. Sexta reimpresión. Alianza Editorial, Madrid.
- MARTINIC, Sergio (1987): *Elementos metodológicos para la sistematización de proyectos de educación popular*. CIDE, Chile.
- MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES. SECRETARÍA DE ESTADO PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA —MAE-SECIPI— (1998): *Metodología de la gestión de proyectos de la cooperación española*. AECL, Madrid.
- (1998): *Metodología de evaluación de la cooperación española*. MAE-SECIPI, Madrid.
 - (1999): «El sector del cacao en Guinea Ecuatorial». *Informe de evaluación 1/1998*. MAE, Madrid.
 - (2001): *Metodología de evaluación de la cooperación española II*. MAE-SECIPI, Madrid.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS (2002): *Manual para la evaluación ex post de proyectos de riego pequeños y medianos*. Dirección de programación multianual del sector público. Ministerio de Economía y Finanzas, Perú.
- MOSER, C. (1993): *Gender planning and development. Theory, practice and training*. Routledge, London.
- MOSER, C. (1995): *Planificación de género y desarrollo. Teoría, práctica y capacitación*. Entre mujeres. Flora Tristán Ediciones, Lima.
- MUSTO, Stefan A. (1975): *Análisis de eficiencia. Metodología de la evaluación de proyectos sociales de desarrollo*. Editorial Tecnos, Madrid.
- NIRENBERG, Olga y otras (2000): *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Editorial Paidós, Buenos Aires.
- OAKLEY, Peter, PRATT, Brian, CLAYTON, Andrew (1998): *Outcomes and impact: Evaluating change in social development*. INTRAC NGO management and policy. Series n.º 6. INTRAC, Oxford.

- OAKLEY, Peter (2001): *Evaluating empowerment reviewing de concept and practice*. INTRAC, Oxford.
- PATTON, Michael Q. (1990): *Practical evaluation*. Sage Publications. U.S.A.
- (1997): *Utilization - focused evaluation*. The new century text. Sage Publications, U.S.A.
- QUINTERO URIBE, Victor M. (1995): *Evaluación de proyectos sociales. Construcción de indicadores*. Fundación Para La Educación Superior (FES), Cali.
- ROSSI, Peter H and FREEMAN, Haward E. (1989): *Evaluación. Un enfoque sistemático para programas sociales*. Editorial Trillas. México, 1989.
- ROSSI, Peter H.; FREEMAN, Howard E. y LIPSEY, Mark W. (1998): *Evaluation. A systematic approach*. Sage Publications Sixth edition, California.
- RUBIN, F. (1995): *A basic guide to evaluation for development workers*. OXFAM, Oxford.
- RUIZ OLABUENAGA, J.I. (1999): *La investigación cualitativa*. Segunda edición. Universidad de Deusto, Bilbao.
- RUGH, Jim (1986): *Self-evaluation. Ideas for participatory evaluation of rural community development projects*. A World Neighbours Publication, Oklahoma.
- SÁNCHEZ CARRIÓN, J.,J. (1995): *Manual de análisis de datos*. Alianza Universitaria Textos, Madrid.
- SCHONHUTH, Michael y KIEVELITZ, Uwe (1994): *Diagnóstico rural rápido, diagnóstico rural participativo. Métodos participativos de diagnóstico y planificación en la cooperación al desarrollo*. Una introducción comentada. GTZ, Eschborn.
- SIERRA BRAVO, R. (1992): *Técnicas de investigación social: Teoría y ejercicios*. Paraninfo, Madrid.
- SIMAS (1998): *Como aplicar el enfoque de género en los programas de desarrollo rural. Una recopilación bibliográfica*. SIMAS. Grupo interinstitucional género y agricultura. PROMIPAC, Managua.
- TAYLOR, S. J. y BOGDAN, R. (1992): *Introducción a los métodos cualitativos en investigación*. Paidós, Barcelona.
- TORRES, Alfonso (1999): *La sistematización de experiencias educativas: Reflexiones sobre una práctica reciente*. En Pedagogía y saberes. Universidad Pedagógica Nacional N.º 13. Bogotá.
- UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA UEC-CICCI (1998): *Evaluación de impacto en el área social*. Programa de agua potable y saneamiento Costa Pacífica. Convenio ALA 93/39, Santiago de Cali.
- VALLES MARTÍNEZ, M. S. (1997): *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Ed. Síntesis, Madrid.
- VISAUTA VINACUA, B. (1997): *Análisis estadístico con SPSS para Windows*. Editorial Mc Graw Hill, Madrid.
- WEISS, Carol H. (1990): *Investigación evaluativa. Métodos para determinar la eficiencia de los programas de acción*. 2.º Edición. Trillas. México 1990.
- W.K. KELLOGGS FOUNDATION (1998): *Evaluation handbook. Philosophy and expectations*. W.K. Kelloggs Foundation, Michigan.

Bibliografía comentada

AGENCIA COLOMBIANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL-ACCI y AGENCIA TÉCNICA DE COOPERACIÓN ALEMANA-GTZ (2000): *Igualdad de género en la cooperación para el desarrollo. Recomendaciones de los donantes para los proyectos*. ACCI-Proequidad/GTZ, Bogotá.

Manual relativamente reciente sobre la incorporación de la perspectiva de género en el ciclo de vida de los proyectos de desarrollo. Además, incorpora elementos de la desigualdad de género en diversos ámbitos como el sector agropecuario, el medio ambiente, la macroeconomía, el trabajo, la salud, la educación y la ciencia, la justicia y la infraestructura que deben ser revisados para la evaluación.

AGENCIA CANADIENSE DE DESARROLLO INTERNACIONAL ACDI/Servicio Nacional de la Mujer de Chile SERNAM (1996): *Manual para proyectos de género. Guía para utilizar indicadores de género*. ACDI, Santiago de Chile.

Interesante manual que incorpora la formulación de indicadores de género en la intervención de proyectos de desarrollo y específicamente de género. Interesante para incorporar la perspectiva de género a la gestión de proyectos y a la evaluación.

AGENCIA NORUEGA DE DESARROLLO-NORAD (1997): *Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo. Manual para evaluadores y gestores*. Instituto de desarrollo y cooperación IUDC. Universidad Complutense de Madrid. CEDEAL, Madrid.

Manual dirigido a personas relacionadas directamente con el mundo de la evaluación de proyectos de la cooperación al desarrollo. Es un libro práctico y de fácil lectura, pero requiere estar familiarizado con el marco lógico y su aplicación. Proporciona información clave para llevar a cabo una evaluación desde una perspectiva práctica del enfoque del marco lógico.

AGENCIA NORUEGA DE DESARROLLO NORAD (2000): *Handbook in gender and empowerment assessment. Women and Men*. Norway. RKG AS, Oslo.

Manual sencillo y práctico sobre evaluación de género aplicado a los distintos momentos del ciclo del proyecto o programas. Incorpora también un capítulo sobre género y evaluación del empoderamiento muy interesante pues incorpora la matriz de valoración para el impacto de género en hombres y mujeres. De fácil lectura.

BEAUDOUX, Etienne y otros (1992): *Guía metodológica de apoyo a proyectos y acciones para el desarrollo. De la identificación a la evaluación*. IEPALA, Madrid.

Guía sencilla y práctica sobre gestión de proyectos muy útil para grupos o personas que se inician en el tema y trabajo en terreno. La evaluación aparece como parte integrante de la gestión del proyecto, donde la identificación, programación, el seguimiento y la evaluación son etapas de un proceso circular. Acompaña las explicaciones con ejemplos y gráficos que facilitan la comprensión.

CASLEY, Dennis J., KUMAR, Krishna (1990): *Seguimiento y evaluación de proyectos en agricultura y Recopilación, Análisis y uso de los datos de seguimiento y evaluación* Banco Mundial, Fondo Internacional de Desarrollo Agrario y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Ediciones Mundi-Prensa, Madrid.

Guía metodológica para la evaluación y seguimiento de proyectos en el área del desarrollo agrario. A pesar de estar centrado en proyecto de agricultura, realiza un repaso a las principales técnicas de obtención y análisis de información que son válidas para cualquier evaluación.

CEA D'ANCONA, María (1999). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas en investigación social*. Editorial Síntesis, Madrid.

Manual de investigación cuantitativa que ofrece un repaso por dichas herramientas de la investigación social que son aplicables a la evaluación. Se recomienda su lectura si se decide poner en marcha encuestas de gran magnitud u otras herramientas de carácter cuantitativo. Interesante el apartado dedicado a la triangulación. Pone muchos ejemplos.

CHAMBERS, Rober (1997): *Whose reality counts? Putting the first last*. Intermediate Technology Publications, London.

Lectura clave para el aprendizaje de nuevos enfoques y métodos en el marco de la autogestión y el desarrollo participativo. Presenta una revisión general sobre la concepción del desarrollo que concierne a sus profesionales, investigadores, ejecutores de políticas y todas aquellas organizaciones. Son interesantes el capítulo sexto y séptimo para empaparse de la concepción de gestión participativa y sus principales metodologías.

COHEN, Ernesto, FRANCO, Rolando (1997): *Evaluación de proyectos sociales*. Cuarta edición en español. Editorial Siglo Veintiuno, México.

Manual de obligada lectura si se quieren realizar análisis de coste efectividad, utilidad o impacto. El libro rescata las metodologías propias de la economía y propone su aplicación a proyectos sociales. Interesante pero algo técnico para no economistas.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS-CCE (1993): *Gestión del ciclo de un proyecto. Enfoque integrado y marco lógico*. Serie métodos e instrumentos para la gestión del ciclo de un proyecto n.º 1, Bruselas.

EUROPEAN COMMISSION (2001): *Manual project cycle management*. Evaluation unit of Europeaid Co-operation Office, Brussels.

Cuadernillo de lectura fácil y sencilla en su edición del 93. Necesario estudiarlo con detenimiento, si el objetivo es aprender el manejo del marco lógico desde la perspectiva del enfoque integrado. No se enfoca directamente a la evaluación, pero ubica en el contexto para poder llevarla a cabo desde dicho enfoque. Incluye ejemplos prácticos para su mejor comprensión. En su segunda edición por internet, se incorporan ejemplos más complejos y actualizados.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2001): *Evaluation in the European Commission. A guide to evaluation procedures and structures currently operational in the Commission's external co-operation programmes*. General Affairs. Evaluation. Europe-Aid Co operation Office, Brussels.

Manual breve de la agencia de cooperación de la Unión Europea que establece lineamientos y pautas para la elaboración de evaluación *ex post* de carácter externo. Ofrece esquemas para la presentación de los términos de referencia de una evaluación y la presentación de resultados. Interesante lectura para las consultoras.

DE ASIS, A. y otros (2003): *Manual e Ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*. Fundación Luis Vives, Madrid.

Manual de reciente publicación, y fruto de un trabajo de investigación sobre entidades sin ánimo de lucro. Aporta elementos interesantes sobre la gestión organizacional y la evaluación como elemento central de las organizaciones sociales. Incorpora ejemplos reales de entidades españolas.

DEPARTMENT FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT-DFID (2002): *Tools for Development. A handbook for those engaged in development activities*. Performance an effectiveness department. DFID, London.

Manual de herramientas de la DFID de Inglaterra. Incorpora herramientas participativas para la gestión y formulación de proyectos que han trascendido a otras agencias europeas como el *Stakeholders analysis*. No está traducido a castellano.

EUROPEAN COMMUNITY HUMANITARIAN OFFICE-ECHO (1998): *Manual for evaluation of humanitarian aid*. Evaluation Unit. ECHO, Brussels.

Manual de ECHO para establecer los mecanismos de evaluación del marco lógico y difundidos por la OCDE aplicados a intervenciones de ayuda humanitaria. Incorpora preguntas para los 5 criterios de evaluación según los estándares ECHO. Interesante para las organizaciones especializadas en acciones humanitarias.

ESTRELLA, M., GAVENTA, J. (1998): *Who Counts Reality? Participatory monitoring and evaluation: A literature review*. Working Paper N.º 70. Institute of Development Studies. (IDS), Sussex University, Brighton.

Publicación de necesaria lectura para las entidades interesadas en conocer a fondo la literatura sobre evaluación participativa y sobre experiencias en monitoreo y evaluación participativa utilizada en diferentes contextos y con diferentes participantes: ONG, donantes, institutos de investigación, etc. Se realiza un repaso por la historia de la gestión participativa, sus ejes principales y su metodología en la evaluación de proyectos. El *Institute for Development Studies* es pionero en este tipo de publicaciones. Merece la pena.

FEUERSTEIN, M. T. (1986): *Partners in evaluation. Evaluating development and community programmes with participants*. Mac Millan, Hong Kong.

Manual clásico sobre evaluación participativa. Parte de la experiencia adquirida por la autora en proyectos de desarrollo en Asia y América. Presenta un capítulo sobre la planificación y organización de la evaluación, y varios en torno a la ejecución de la evaluación y las herramientas principales de recolección de datos, así como las herramientas para su posterior presentación y debate. Muy pedagógico y práctico, acompañándose de innumerables ejemplos y gráficos. Recomendado.

GOMEZ GALÁN, M. y H. SAINZ OLLERO (2003): *El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico*. 2.ª edición. CIDEAL- Fundación Cideal, Madrid.

Reciente de edición del ya clásico manual español de gestión de proyectos desde el marco lógico. La redacción clara y pedagógica lo convierte en un manual de obligado acompañamiento para la formación y la consultoría.

GOSLING, L., EDWARDS, M. (1998): *Toolkits. A practical guide to assesment, monitoring, review and evaluation*. Development Manual N.º 5. Save the Children, London.

Guía práctica y sencilla que repasa los conceptos de monitoreo y evaluación desde una perspectiva práctica. Diseñada para personas que trabajan directamente en proyectos de desarrollo y necesitan de herramientas participativas sencillas y fácilmente aplicables.

- HERMINE, S., GOBEL, M. (1998): *Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP). Orientaciones para la planificación de proyectos y programas nuevos y en curso*. GTZ, Eschborn.
- KLINGER, Erich; STEIGERWARLD, Volver (1998): *El seguimiento en los proyectos de cooperación técnica*. GTZ, Eschborn.

Dos cuadernillos de fácil manejo y editados por la Agencia Alemana de Cooperación Técnica. Son dos versiones sobre el método de planificación por objetivos de la GTZ y algunas pautas para el seguimiento de proyectos de desarrollo. Es sencillo e incorpora las experiencias de la GTZ en cooperación, así como algunos aprendizajes de la puesta en práctica del ZOPP.

- JARA H. Oscar (1998): *Para Sistematizar experiencias: Una propuesta teórica y práctica*. 3.^a edición. Centro de Estudios y Publicaciones ALFORJA, San José de Costa Rica.

Manual básico para comprender la sistematización de experiencias desde una propuesta teórica y su aplicación en la práctica. Incluye el proceso de 5 momentos de la sistematización y ejemplos prácticos publicados por la Red Alforja. Tiene gran aceptación en toda América latina y comienza a expandirse en Europa.

- MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES. SECRETARÍA DE ESTADO PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA (2002): *Metodología de evaluación de la cooperación española II*. MAE-SECIPI, Madrid.
- MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES. SECRETARÍA DE ESTADO PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA (1998): *Metodología de evaluación de la cooperación española*. MAE-SECIPI, Madrid.

Propuesta de metodología de la evaluación de la cooperación oficial española. Parte del marco lógico y realiza una propuesta por la cual debieran regirse los proyectos financiados por la Agencia Española de Cooperación Internacional. Se apoya en soportes documentales y formatos de la gestión de proyectos de la cooperación española. La segunda versión aporta elementos prácticos sobre la aplicación de la evaluación a los proyectos de ayuda humanitaria, proyectos de microcrédito y del Fondo de Ayuda al desarrollo.

- NIRENBERG, Olga y otras (2000): *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Editorial Paidós, Buenos Aires.

Publicación latinoamericana que realiza un recorrido por los temas elementales de la evaluación. Incorpora su visión integradora de la evaluación para programas sociales en América latina, buscando la transformación social. Muy interesante.

- OAKLEY, Peter, PRATT, Brian, CLAYTON, Andrew (1998): *Outcomes and Impact: Evaluating Change in Social Development*. INTRAC NGO Management and Policy. Series n.º 6. INTRAC, Oxford.
- OAKLEY, Peter (2001): *Evaluating Empowerment Reviewing de concept and practice*. INTRAC, Oxford.

Publicación del Tercer Congreso Internacional en Evaluación del desarrollo Social por parte del INTRAC en Inglaterra, donde partici-

pan representantes de ONG del Norte y del Sur, académicos e investigadores interesados en la evaluación. Esta es la tercera publicación en esta línea. Se centra en la medición del impacto como un paso más allá que el mero logro de resultados. La publicación del 2001, reúne diversas ponencias y experiencias de evaluación de agencias como DFID, SIDA, Action Aid, entre otras, en el 4.ª Congreso Internacional sobre Evaluación del Desarrollo Social en Oxford.

PATTON, Michael Q. (1997): *Utilization - focused Evaluation. The new century text*». Sage Publications, U.S.A.

Este amplio volumen (tercera edición) es una de las más completas ediciones por *Sage publications*, pionera en Estados Unidos. Michael Patton muestra una gran revisión de la tradición evaluativa, teórica y práctica. Plantea ampliamente la evaluación como proceso necesariamente útil para los que lo realizan. Presenta innumerables ejemplos para la comprensión y es un clásico de la evaluación de programas.

RUIZ OLABUENAGA, J.I. (1999): *La investigación cualitativa*. Segunda Edición. Universidad de Deusto, Bilbao.

Manual de investigación cualitativa muy útil para profundizar en las herramientas de investigación sociológica de la entrevista y la observación. Ofrece instrumentos interesantes para preparar bien dichas herramientas para la evaluación.

SCHONHUTH, Michael y KIEVELITZ, Uwe (1994): *Diagnóstico Rural Rápido, Diagnóstico Rural Participativo. Métodos participativos de diagnóstico y planificación en la cooperación al desarrollo. Una introducción comentada*. GTZ, Eschborn.

La Agencia Alemana de Cooperación técnica (GTZ) presenta en esta publicación una introducción general acerca del contenido, los campos de aplicación y la historia de los métodos participativos DRP y DRR. Posteriormente se centra en su posible aplicación a las actividades realizadas desde la propia Agencia. Es interesante revisarlo, dado que contiene una bibliografía recomendada, así como países y personas con experiencia en estos métodos.

W.K. KELLOGGS FOUNDATION (1998): *Evaluation Handbook. Philosophy and expectations*. W.K. Kelloggs Foundation, Michigan.

Manual de la Fundación Kelloggs que hace una apuesta por el modelo lógico de evaluación que relaciona actividades con productos, efectos, resultados e impacto. Dinámico y con innumerables ejemplos de sus experiencias en proyectos.