

Manual de EVALUACIÓN

Fundación ATASIM



I. INTRODUCCIÓN

La Fundación ATASIM¹ es un centro de formación y acción en el campo del desarrollo y la cooperación. En el año 2006 se constituye como Fundación y hereda una tradición de 20 años de trabajo en desarrollo y cooperación de la Asociación ATASIM, que es una Institución al servicio de la sociedad y de la formación y empoderamiento económico rural

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

- El análisis y la actuación sobre los factores críticos del desarrollo en el ámbito local y global.
- La contribución al fortalecimiento del sistema de ayuda al desarrollo y a la mejora de la calidad de la cooperación.
- La contribución a la formación de capital humano y el fortalecimiento de comunidades campesinas e indígenas.
- La presencia de la cooperación al desarrollo en territorios alejados de las acciones de entidades públicas.

La Fundación ATASIM desarrolla sus actividades en las siguientes líneas del ámbito de la cooperación para el desarrollo:

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



¹ www.fundaciontasim.org.

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

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

- **Formación:** organizando y colaborando en la realización de cursos de formación superior, posgrados, jornadas de formación específica y seminarios relacionados con los temas del desarrollo y la cooperación.
- **Cooperación:** ejecutando proyectos de cooperación directamente en el terreno, con financiación de las distintas instituciones internacionales de cooperación al desarrollo.
- **Investigación:** realizando estudios, consultorías, evaluaciones de proyectos y asistencia técnica relacionados con el desarrollo y la cooperación, tanto para instituciones públicas (nacionales y multilaterales) como privadas, mediante los cuales se pretende contribuir, colaborar y promover la erradicación de las causas de la pobreza.

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

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

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

- La experiencia en ejecución de proyectos y acciones de cooperación al desarrollo desde hace más de 14 años en Ecuador.
- La experiencia de una década en comunicación para el desarrollo.
- La experiencia de una década realizando investigaciones, consultorías, estudios y asistencias técnicas para organismos locales de desarrollo.
- La experiencia de los distintos programas y actividades de formación reglada y no reglada en desarrollo y cooperación que se imparten en ATASIM desde hace más de una década.
- La experiencia de formación específica en herramientas del ciclo de proyecto y aplicación del marco lógico en cooperación al desarrollo, llevadas a cabo para distintas instituciones oficiales y privadas.

2. PRINCIPIOS DE EVALUACIÓN

Las metodologías de evaluación que ponemos en práctica se inspiran en las principales experiencias de gestión de las evaluaciones de la cooperación. Tienen como principio la adaptación a la singularidad y a las exigencias de nuestros proyectos, o bien a los requerimientos de las instituciones u organizaciones solicitantes. Junto a lo anterior, nuestro enfoque analítico se basa en la lógica de la **intervención orientada a resultados** y en la ejecución de la matriz de planificación de proyectos.

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

Desde la perspectiva de la gestión del ciclo del proyecto, entendemos la labor de evaluación como una actividad necesaria que termina incidiendo sobre la propia definición de las políticas de cooperación al desarrollo. Nuestro objetivo, más que una labor meramente fiscalizadora, se centra en la identificación de aquellos hallazgos que permitan definir las características de la intervención y de subrayar aquellos elementos más relevantes para los procesos.

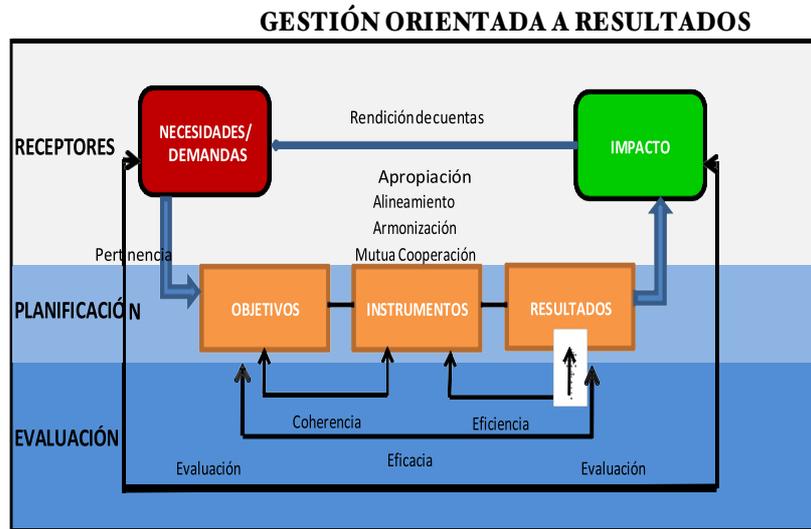
En definitiva, se instrumenta como un mecanismo que busca, ante todo, alcanzar las máximas cotas de calidad posible en la ejecución de los distintos proyectos, atendiendo a los principios de **utilidad, aprendizaje, participación y transparencia**, de tal forma que permita la identificación de buenas prácticas.

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

- La evaluación será tanto **cualitativa** como **cuantitativa** (que emplea métodos de medición), careciendo en todo momento de un carácter fiscalizador.
- **Pluralista y participativa**, en cuanto a que debe aprovechar la aportación de todos los agentes implicados a lo largo del programa ejecutado.
- **No es una auditoría**; el hecho de que la Fundación ATASIM sea una institución que desarrolla proyectos de cooperación solidaria nos permite identificar tanto las potencialidades como de las limitaciones externas que pudieran estar influyendo en la ejecución de los proyectos.
- Conlleva una aproximación integral **orientada a resultados**, contemplando todas las etapas de la intervención sin obviar el contexto de aplicación. Se basa en la utilización de resultados, por lo que debe producir información de interés para todos los actores implicados, pero fundamentalmente para sus destinatarios. Debe promover procesos de aprendizaje y lecciones aprendidas.
- Formula una orientación **analítica, formativa y conclusiva**, vinculando los aspectos propios del proyecto de cooperación con la gestión, la realización y los resultados. Intenta determinar las relaciones causales e interrelaciones entre los distintos aspectos para determinar la eficacia y la eficiencia.
- Está orientada al **aprendizaje de la experiencia**. Lo más importante es la aportación que el análisis de la información metodológica ofrece de cara a la obtención de los resultados y conclusiones de las distintas fases del ciclo del proyecto, así como para las lecciones aprendidas del proyecto.
- Mantiene la integridad y la independencia de la intervención, el **anonimato y la confidencialidad**; cualquier incidencia que surja durante el proceso será comunicada a los representantes de las organizaciones.

3. EL CICLO DE LA EVALUACIÓN

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



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

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

4. FASES DE LA EVALUACIÓN

1. Diseño de la evaluación

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

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

Del mismo modo, observamos la posibilidad de establecer indicadores de adecuación a los principios de la Cooperación Internacional: apropiación, alineamiento, armonización, gestión orientada a resultados y mutua responsabilidad.

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

2. Desarrollo de la evaluación

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

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

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

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

3. Comunicación de resultados e incorporación de lecciones aprendidas

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

Para llevar a cabo esta fase, nuestro modelo recoge el diseño de un Plan de Comunicación que tenga en cuenta dos elementos principales: una correcta identificación de la utilidad que cada grupo interesado va a hacer de la información suministrada por la evaluación; y una acertada identificación de los canales que se van a utilizar para hacerles llegar los resultados de la forma más idónea posible.

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

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

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

5. Conceptos esenciales del seguimiento y la evaluación de proyectos

Se basa en los conceptos esenciales de seguimiento y evaluación. En conjunto, estos pasos sirven para guiar la planificación y la ejecución de un sistema de seguimiento y evaluación que permita recopilar, analizar y utilizar la información de un proyecto o programa de manera sistemática, oportuna y eficaz.

ETAPA 1 – Identificar el objeto y el alcance del sistema de seguimiento y evaluación

El propósito y el alcance del sistema de seguimiento y evaluación responden a dos preguntas: ¿por qué necesitamos un sistema de seguimiento y evaluación? y ¿qué alcance debe tener? Esto sirve como punto de referencia del sistema de seguimiento y evaluación, ya que guía las principales decisiones, como las necesidades de información, los enfoques metodológicos, el fortalecimiento de la capacidad y la asignación de recursos.

El marco lógico constituye la base sobre la que se erige el sistema de seguimiento y evaluación de todos los proyectos y programas.

Esta matriz consiste en un resumen del plan de operaciones del proyecto o programa, basado en un análisis de la situación y de los problemas llevado a cabo durante la etapa de formulación de la intervención.

Condensa la secuencia lógica de los objetivos establecidos para alcanzar los resultados previstos del proyecto o programa (actividades, productos, efectos directos y meta), los indicadores y los medios de verificación para medir dichos objetivos, y las principales hipótesis.

Las principales necesidades de información que merecen especial atención son aquellas que derivan de las pautas y los requisitos de los donantes, de las leyes y la legislación de los Estados y de las normas internacionales acordadas. Estos requisitos pueden implicar procedimientos muy minuciosos y determinados formatos y recursos, y no suelen ser negociables. Por lo tanto, conviene identificarlos y preverlos durante la primera etapa del proceso de planificación del seguimiento y la evaluación.

El alcance del sistema de seguimiento y evaluación alude a su escala y complejidad. Dicho sistema puede ser muy complejo, incluir diversas actividades y requerir mucha experiencia y recursos o puede ser relativamente simple y utilizar solo recursos y capacidades internas.

Cada una de las cuestiones analizadas arriba desempeña un papel fundamental en la determinación del alcance del sistema de seguimiento y evaluación. Por ejemplo, la complejidad de la formulación de un proyecto o programa, es decir qué cantidad y qué tipo de efectos directos se intenta producir, puede influir de manera significativa en la escala y la complejidad del sistema.

De igual modo, los requisitos de los donantes pueden determinar, en gran medida, la precisión y el rigor metodológico del sistema de seguimiento y evaluación.

Algunas otras consideraciones importantes en cuanto al alcance – envergadura – del sistema de seguimiento y evaluación incluyen las siguientes:

- la escala geográfica del área del proyecto o programa, incluido el acceso a las áreas destinatarias del programa;
- la escala demográfica del proyecto o programa, incluidas algunas poblaciones destinatarias específicas y la posibilidad de acceder a ellas;
- el cronograma o la duración del proyecto o programa, incluidas todas las necesidades en materia de seguimiento y evaluación que surjan antes y después de su ejecución;
- el presupuesto y los recursos humanos disponibles.

ETAPA 2 – Planificar la recopilación y la gestión de datos

Una vez definidas las necesidades de información del proyecto o programa, el siguiente paso consiste en planificar la recopilación y la gestión confiables de los datos a fin de que puedan analizarse eficientemente y utilizarse como información. Tanto la recopilación como la gestión de los datos están íntimamente ligadas, ya que la gestión comienza cuando se recopila el primer dato.

El plan de seguimiento y evaluación es un cuadro basado en el marco lógico de un proyecto o programa donde se detallan las pautas principales de seguimiento y evaluación para cada indicador e hipótesis.

Resume información (mediciones) de los principales indicadores en un único cuadro: una definición pormenorizada de los datos, las fuentes, los métodos y las fechas de recopilación, los responsables, los destinatarios y la utilización prevista de los datos.

Un aspecto importante relacionado con las fuentes de datos es saber si existen datos secundarios confiables. Los datos secundarios son datos no recopilados directamente para el proyecto o programa ni por el equipo responsable de él, pero que, no obstante, pueden satisfacer las necesidades de información del proyecto o programa, mientras que los datos primarios, en cambio, son recopilados directamente por el equipo del proyecto o programa.

Al planificar la recopilación de los datos, se debe prever en qué medida se utilizarán datos cuantitativos y cualitativos.

Los datos cuantitativos miden y dan cuenta del objeto de estudio mediante cifras, por ejemplo, recuentos, cocientes, porcentajes, proporciones y puntajes promedio.

Los métodos cuantitativos suelen utilizar enfoques estructurados, como respuestas codificadas para las encuestas, los cuales brindan datos precisos que pueden ser analizados estadísticamente y replicados (copiados) para efectuar comparaciones.

ETAPA 3 – Planificar el análisis de datos

El análisis de los datos es el proceso mediante el cual los datos recopilados (en bruto) se convierten en información utilizable.

Constituye una etapa crucial del proceso de planificación del seguimiento y la evaluación, porque da forma a la información comunicada y determina su posible utilización. En realidad, constituye un proceso continuo durante todo el ciclo del proyecto o programa en el que los datos recopilados cobran sentido y permiten fundamentar los programas en marcha y futuros.

Este análisis puede llevarse a cabo cuando los datos se recopilan inicialmente y, por supuesto, cuando se da cuenta de ellos en el proceso de elaboración de informes.

El análisis de los datos supone buscar tendencias, grupos temáticos u otras relaciones entre diferentes tipos de datos, evaluar el desempeño en función de los planes y las cotas, extraer conclusiones, prever los problemas, e identificar las soluciones y las prácticas óptimas para la adopción de decisiones y el aprendizaje institucional. El análisis confiable y oportuno es esencial para la credibilidad y la utilización de los datos.

Para analizar los datos, se debe contar con un plan bien definido. Debe describir los plazos, los métodos, los instrumentos o los formularios pertinentes, y el propósito del análisis, así como los responsables.

ETAPA 4 – Planificar cómo se difundirá y utilizará la información

Después de haber definido las necesidades de información del proyecto o programa y la forma en que se recopilarán, gestionarán y analizarán los datos, el siguiente paso consiste en planificar cómo volcar los datos en un informe y darles buen uso.

La elaboración de informes es la parte más visible del sistema de seguimiento y evaluación, pues aquí es donde los datos recopilados y analizados se presentan como información para ser utilizada por los principales interesados.

La elaboración de los informes constituye un componente crucial del seguimiento y la evaluación porque, independientemente de cuán bien se hayan recopilado y analizado los datos, si su presentación es precaria, el informe no será de mucha utilidad – lo que se traduce en un derroche considerable de recursos, tiempo y personal de gran valor –.

ETAPA 5 – Planificar el fortalecimiento de la capacidad y los recursos humanos necesarios para las actividades de seguimiento y evaluación

Un sistema de seguimiento y evaluación eficaz requiere gente idónea que lo sustente.

Si bien el plan de seguimiento y evaluación determina las responsabilidades inherentes a la recopilación de datos sobre cada indicador, también es importante designar a los responsables de los procesos de seguimiento y evaluación, incluida la gestión y el análisis de datos, la elaboración de informes y la capacitación en seguimiento y evaluación.

ETAPA 6 – Preparar el presupuesto de seguimiento y evaluación

Lo mejor es comenzar a planificar el presupuesto de seguimiento y evaluación en forma sistemática durante la primera etapa del proceso de formulación del proyecto o programa, a fin de asignar los fondos suficientes a estas actividades..

Si la planificación del seguimiento y la evaluación se ha abordado de manera sistemática y se han identificado los principales pasos y las personas que participarán, el desglose de las partidas presupuestarias debería ser sencillo.

