



Guía para evaluaciones de convenios, proyectos y acciones de cooperación para el desarrollo

*Incluye modelo de términos de referencia para la contratación de la
evaluación externa (TdR)*

(Versión marzo 2012)



La presente guía se ha elaborado para facilitar a las entidades adjudicatarias de subvenciones de la AECID, la gestión de las evaluaciones externas obligatorias¹, o autorizadas, a contratar con cargo a la subvención.

Se recomienda la lectura del [“Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española \(SECI - MAEC\)”](#), disponible en la página web de la AECID. Este manual recoge los principales pasos para la gestión de una evaluación. Para unificar la terminología, se aconseja así mismo la consulta del glosario en la página 107 de dicho manual. Por otro lado, para la elaboración de esta guía, ha sido consultado el documento [“Estándares de calidad de evaluación”](#) de 2010 de la Red de Evaluación del CAD². Adicionalmente, puede servir como referencia de consulta la “Metodología de evaluación de la Cooperación Española” (1998) y “Metodología de evaluación de la Cooperación Española (II)” (2001).

Las referencias que en esta guía se hacen al papel de las entidades ejecutoras de las intervenciones, en el proceso de evaluación, incluyen tanto a las entidades adjudicatarias, como a sus socios locales, con ánimo de favorecer la apropiación de resultados y aplicación de mejoras en el terreno.

Esta guía ha sido elaborada por el Departamento de ONGD de la AECID y la División de Evaluación de la Secretaría General de Cooperación Internacional y es susceptible de actualizaciones fruto del aprendizaje continuo y del intercambio de visiones y lecciones aprendidas.

¹ Para convocatorias al amparo de la Orden AEC/1303/2005 (convocatorias hasta 2011), son obligatorias las evaluaciones intermedias de convenios y las finales de proyectos que hayan sido subvencionados con 350.000 € o más.

² Documento elaborado por la Red de Evaluación del Desarrollo del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) en abril de 2010, más información sobre evaluaciones en http://www.oecd.org/document/35/0,3746,en_21571361_34047972_31779555_1_1_1_1,00.html



Esta guía se divide en los siguientes capítulos:

1- Quién, cuándo y cómo: plazos e indicaciones para la presentación de los productos de evaluación.
2- Diseño de la evaluación.
3- Actores de la evaluación
4- Orientaciones metodológicas
5- Sugerencias desde la práctica
6- Modelo de Términos de Referencia

1- Quién, cuándo y cómo: plazos e indicaciones para la presentación de los productos de evaluación³.

Principales productos en el desarrollo de una evaluación:

1- Términos de Referencia: documento en el que se recogen las decisiones tomadas en el diseño de la evaluación: propósito, alcance y objetivos, criterios, cuestiones y metodología recomendada para realizar el estudio de evaluación, perfil solicitado al equipo de evaluación, recursos y tiempo asignado, y requisitos de presentación de informes, entre otros. Constituyen la principal referencia para el equipo evaluador sobre la evaluación que se pretende realizar.

2- Propuesta de equipos evaluadores: oferta técnica que presenta el equipo evaluador respondiendo a las necesidades reflejadas en los TdR. Recogerá, entre otros elementos, el plan de trabajo y sus fases, la metodología y la aplicación de técnicas, los productos intermedios y finales, el perfil del equipo y una oferta económica.

3- Borrador de informe de evaluación: informe preliminar que será presentado a los actores que participan en la evaluación y que tiene como objetivo permitir la aportación de comentarios, garantizando que los evaluadores tengan la libertad y la independencia necesarias para enjuiciar la intervención a la luz de los hechos y datos verificables, llevando a cabo el trabajo sin repercusiones para su evolución profesional.

4- Informe de evaluación: Producto en el que se recogen las técnicas y métodos usados para la recopilación y análisis de la información, los resultados de la evaluación, las conclusiones y recomendaciones.

(Los plazos mencionados a lo largo de este apartado son plazos máximos. Se recomienda que el proceso de diseño de la evaluación y la recogida de necesidades de información se realice ya desde los primeros meses de ejecución de las intervenciones. En el documento de formulación, la entidad adjudicataria ya prevé un plan de seguimiento y evaluación. Ese es el momento para un diseño preliminar de la evaluación, y para prever la recopilación de toda la información necesaria (un diagnóstico, una línea de base, informe de seguimiento, fuentes de verificación etc...))

³ Para mayor detalle, ver apartado 9.4 de la guía de aplicación de las normas de gestión, seguimiento y justificación de convenios, proyectos y acciones, de marzo de 2012, disponible en la página web de la AECID



1.1- **Convenios**

1.1.1- **Evaluaciones intermedias.**

1.1.1.1- **¿Cuándo y cómo se presentan?**

- Es **obligatoria y externa** para todos los convenios de convocatorias hasta 2011.
- Los informes de evaluaciones intermedias se deben presentar **en el plazo máximo de 9 meses**, en convenios de convocatorias hasta 2011, o **de 6 meses**, en convenios de convocatorias desde 2012, desde que haya transcurrido la mitad del plazo de ejecución del convenio.
- Deben presentarse **en idioma español**. La **traducción**, en caso de que el documento original esté en otro idioma, es un **gasto financiable** con cargo a la subvención AECID.

1.1.1.2- **¿Cómo se contratan?**

Para la **contratación** de las evaluaciones intermedias **de convenios de convocatorias hasta 2011**, se seguirá el **siguiente procedimiento**:

- **Elaboración de términos de referencia** de la evaluación: La ONGD elaborará los términos de referencia (TdR) de la evaluación conforme a los términos de referencia generales que se hayan establecido en el Convenio suscrito dentro del Plan de evaluación y seguimiento. (Recomendable empezar seis meses antes de la mitad del plazo de ejecución). Posteriormente **presentará su propuesta de TdR a la AECID**, a través del Departamento de ONGD, **como máximo hasta 4 meses** antes de que transcurra **la mitad del plazo de ejecución**.
- **Objeción o no objeción de la AECID sobre los TdR**: la AECID se pronunciará en el **plazo máximo de dos meses**, indicando su no objeción o las modificaciones a introducir. Si surgen diferencias entre la AECID y la ONGD adjudicataria, respecto de los TdR, serán resueltas en la Comisión de Seguimiento del Convenio. Si la AECID no se pronuncia en el plazo de dos meses, se considerará que está conforme con los TdR.
- **Selección del equipo evaluador**: Cuando no haya objeción de la AECID a los TdR, manifiesta o por haber transcurrido dos meses sin pronunciarse, o cuando se hayan modificado los TdR en los términos indicados por la AECID o acordados en la Comisión de seguimiento del convenio, la ONGD presentará los TdR a un o varios equipos evaluadores para obtener sus ofertas. Se deberán tener en cuenta las siguientes reglas:
 - o Si el **presupuesto** para la evaluación fuera **superior a 12.000 euros**, se deberá recabar **oferta de un mínimo de tres equipos** evaluadores. Si no fuera posible obtener tres ofertas, se deberá acreditar esta imposibilidad con el visto bueno de la OTC/Embajada.
 - o **Deberá acudirse con preferencia a los profesionales locales** del país de ejecución (empresas o particulares). Si no fuera posible la contratación en el mercado local o no estuviera garantizada en éste un mínimo de calidad, cualquiera que sea el



- presupuesto para la evaluación, se deberá acreditar esta imposibilidad con el visto bueno de la OTC/Embajada.
- o Deberá estar garantizada la independencia del equipo evaluador contratado respecto de la intervención evaluada:
 - a. No estando vinculado con la gestión de la intervención ni con ninguno de sus elementos.
 - b. No habiendo mantenido una relación laboral con la ONGD española o con su contraparte local al menos desde que se inició el periodo de identificación y ejecución de la intervención a evaluar.
 - **Presentación de propuesta a la AECID**⁴: la ONGD presentará a la AECID, a través del Departamento de ONGD, la propuesta del equipo evaluador seleccionado y si el importe fuera superior a los 12.000 €, se presentarán también las ofertas recabadas de un mínimo de tres equipos evaluadores y la propuesta de adjudicación motivada de la oferta seleccionada.
 - **Objeción o no objeción de la AECID sobre el equipo evaluador seleccionado**: En caso de que la AECID tenga objeciones que plantear a la propuesta presentada por la ONGD, lo comunicará en el plazo de un mes, para que la ONGD modifique la propuesta de adjudicación en el sentido señalado por la AECID y presente nueva propuesta. Si la AECID manifiesta su no objeción o transcurre un mes sin que se haya pronunciado, se considerará conforme la propuesta de la ONGD.
 - **Contratación y realización de la evaluación**: Se procederá a suscribir el contrato y a la realización de la evaluación cuando la AECID haya manifestado expresamente su no objeción, o cuando haya transcurrido un mes sin que la AECID se manifieste, o cuando se haya presentado nueva propuesta modificando la propuesta de adjudicación en el sentido indicado por la AECID, en caso de que ésta manifieste su objeción a la primera propuesta de la ONGD.

****Ejemplo convenio 4 años: fecha de inicio es el 01/01/2010; los TdR deberán ser presentados antes del 01/09/2011, y la evaluación podrá iniciarse después del 01/01/2012 (justo después de cumplirse la mitad de la ejecución). El informe de evaluación deberá ser presentado, a ser posible, en cuanto esté disponible, y en todo caso, antes del 01/10/2012.***

- **Presentación de la evaluación y discusión de resultados**: La ONGD compartirá el informe completo de la evaluación con los socios locales, la OTC y la AECID y a ser posible con el colectivo meta de la intervención.
En el plazo de dos meses, desde la recepción por la AECID de dicho informe, la Comisión de seguimiento en sede mantendrá una reunión en la que se analizarán las

⁴ De cara a agilizar los plazos y para que los equipos evaluadores dispongan de tiempo suficiente para llevar a cabo el trabajo de evaluación, se recomienda a las ONGD que presenten a la AECID la propuesta o propuestas de evaluación en un plazo máximo de dos meses desde la aprobación de los TdR.



conclusiones y recomendaciones del informe de evaluación y a la que conviene que la ONGD presente el plan de mejora que retroalimente la intervención fruto de la evaluación. Los acuerdos que se adopten en esta reunión se recogerán en un acta que pasará a formar parte del Convenio entre las partes, para lo cual será suscrita por ambos representantes legales, y podrá introducir modificaciones en el convenio derivadas de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación, con los mismos efectos que una resolución de autorización de modificación sustancial. Las OTC recibirán una copia de este acta.

En caso de no existir acuerdo en la reunión de la Comisión de Seguimiento, el acta firmada por el representante del Departamento de ONGD en la Comisión, actuando en calidad de secretario de la misma, recogerá las argumentaciones y propuestas de ambas partes y se elevará al órgano concedente de la subvención, quien, una vez recabados los informes que considere oportunos y previo trámite de audiencia a la ONGD, resolverá los términos en los que haya de darse continuidad al convenio o, incluso, su finalización.

Para la **contratación** de las evaluaciones intermedias **de convenios de convocatorias desde 2012**, el procedimiento anterior, descrito para los convenios de convocatorias anteriores, **se modifica en los siguientes extremos**:

- La presentación a la AECID de los TdR y de la propuesta de equipo evaluador, se **realizará conjuntamente** y, como máximo, hasta 4 meses antes de que transcurra la mitad del plazo de ejecución.
- La AECID se pronunciará también conjuntamente sobre ambos aspectos, en el plazo máximo de dos meses desde la recepción de la propuesta.

1.1.2- Evaluaciones finales

- Las evaluaciones finales externas no son obligatorias en convenios, pero puede ser autorizadas por la AECID su realización con cargo a la subvención, si han sido incluidas en la formulación inicial aprobada o si se autorizan posteriormente.
- Las evaluaciones finales autorizadas deben ser presentadas a la AECID, a través del Departamento de ONGD, conjuntamente con el Informe Final, en el plazo máximo de 11 meses desde la finalización de la ejecución del convenio, si se trata de convenios de convocatorias hasta 2011, o de 6 meses en convenios de convocatorias desde 2012.
- Deben presentarse en idioma español. La traducción, en caso de que el documento original esté en otro idioma, es un gasto financiable con cargo a la subvención AECID.
- Para determinar los TdR de la evaluación y del equipo evaluador que habrá de realizarla, se procederá de acuerdo a lo descrito para las evaluaciones intermedias en el anterior epígrafe, según el año de la convocatoria a la que pertenezca el convenio.



- En convenios de convocatorias hasta 2011, los TdR deben ser presentados a la AECID en el plazo máximo de 4 meses desde la finalización del plazo de ejecución del convenio. En convenios de convocatorias desde 2012, los TdR se presentarán conjuntamente con la propuesta de equipo evaluador y hasta 4 meses antes de la finalización del plazo de ejecución.

1.2- Proyectos y acciones

1.2.1- ¿Cuándo son obligatorias y cuándo y cómo se presentan?

- Para proyectos a partir de la convocatoria de 2005 y hasta la convocatoria 2011, es obligatorio realizar una evaluación final externa en todos aquellos que hayan obtenido una subvención de la AECID superior a 350.000 euros.
- En el caso de proyectos de menos de 350.000 euros, de convocatorias 2005 a 2011, y en todos los de convocatorias desde 2012, cualquiera que sea su importe, así como en el caso de las acciones, no es obligatoria su realización, pero podrá autorizarse su realización con cargo a la subvención de la AECID, siempre que sean externas.
- Los informes de evaluaciones financiadas por la AECID se presentan conjuntamente con el informe final, en el plazo de 11 meses desde la finalización de la ejecución del proyecto si se trata de proyectos de convocatorias hasta 2010, o de 6 meses en proyectos de convocatorias desde 2011, inclusive, y en acciones.
- Deben presentarse en idioma español. La traducción, en caso de que el documento original esté en otro idioma, es un gasto financiable con cargo a la subvención AECID.

1.2.2- ¿Cómo se contratan?

Para la contratación de las evaluaciones realizadas con cargo a la subvención de la AECID, ya sean éstas obligatorias o no, se seguirá el siguiente procedimiento:

- **Elaboración de términos de referencia de la evaluación:** La entidad adjudicataria de la subvención elaborará los términos de referencia (TdR) de la evaluación, presentará los TdR a uno o varios equipos evaluadores para obtener sus ofertas y seleccionará a la empresa evaluadora. Si el presupuesto para la evaluación fuera superior a 12.000 euros, se procederá de la misma forma que en el caso de convenios.
- **Presentación de propuesta a la AECID:** en el plazo máximo de 4 meses desde la finalización de la intervención, en el caso de proyectos de convocatorias hasta 2011, y de 4 meses antes de la finalización del plazo de ejecución, en el caso de proyectos de convocatorias desde 2012 y de acciones, la entidad adjudicataria debe presentar a la AECID, a través del Departamento de ONGD, en el caso de proyectos, o de la Unidad Gestora que corresponda, en el caso de acciones,: los TdR empleados para la contratación, la propuesta del equipo evaluador seleccionado y, si el importe



fuera superior a los 12.000 €, las ofertas recabadas de un mínimo de tres equipos evaluadores y la propuesta de adjudicación motivada de la oferta seleccionada.

- **Objeción o no objeción de la AECID:** En caso de que la AECID tenga objeciones que plantear a la propuesta presentada, lo comunicará en el plazo de un mes, si se trata de proyectos de convocatorias hasta 2011, o de dos meses, si se trata de proyectos desde 2012 o de acciones, para que sean modificados los TdR o la propuesta de adjudicación en el sentido señalado por la AECID y presente nueva propuesta. Si la AECID manifiesta su no objeción o transcurre el plazo señalado sin que se haya pronunciado, se considerará conforme la propuesta. Para la contratación y realización de la evaluación aplica lo mismo que lo mencionado para convenios.



2- El diseño de la evaluación:

2.1. Aspectos generales

Con carácter general, el proceso de evaluación comprende tres fases: su diseño, el desarrollo del estudio (que compete a personal evaluador independiente, si la evaluación es externa) y, por último, la comunicación de resultados e incorporación de lecciones aprendidas.

Durante la primera fase es necesario tomar una serie de decisiones que conduzcan a un adecuado diseño de la evaluación. En el Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española se detallan estas etapas y los pasos⁵ a dar.

Realmente es en el diseño del marco lógico de la intervención cuando conviene plantearse cuál será el plan de seguimiento y el plan de evaluación de la iniciativa, de cara a que se pueda saber cuáles son los avances de la intervención y evaluarlos. Esto implica que hay que contar desde el principio con un buen sistema de seguimiento, con las herramientas adecuadas (indicadores con línea de base, fichas de seguimiento, etc). Así mismo desde el diseño de la intervención hay que tener en cuenta cómo podría ésta ser evaluada, que enfoque sería el más conveniente, en que momento convendría evaluar, y para qué (utilidad), que actores podrían aportar información clave, etc. Tener esto pensado desde el principio facilita la elaboración de los TdR así como redundante en ventajas de gestión de la propia intervención y de gestión de la evaluación (Ver apartado 5 de “sugerencias desde la práctica” punto 2.)

Finalmente, toda esa información es trasladada a los TdR configurando **el diseño del ‘proyecto’ evaluativo**. Como tal ‘proyecto evaluativo’ ha de marcar las orientaciones básicas para que el equipo evaluador pueda adecuar su oferta y metodología de trabajo a la demanda realizada por la ONGD en los TdR. Sin ánimo de extendernos, se trataría entonces de dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Por qué (motivos) y para qué (principales objetivos) el ejercicio de evaluación?
- ¿Qué objeto (convenio, proyecto o acción) va a ser evaluado?, ¿en su totalidad o algún componente de manera particular (acotar el objeto)?
- ¿Qué se quiere valorar con el estudio (preguntas de evaluación y 6 criterios de valor a los que responden)?
- ¿Quiénes son los actores que participan del diseño y supervisión de la evaluación (promotores, gestores, comités de seguimiento)?

⁵ AECID (2007) Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española, p.35-38

⁶ La finalidad principal de una evaluación es valorar. Las preguntas deben, por lo tanto, implicar elementos valorativos y no descriptivos.



- ¿Qué recursos de información (diagnósticos, líneas de base, formularios, informes, registros) e informantes clave estarían disponibles?
- ¿Cuál es el cronograma estimado y el presupuesto disponible?
- ¿Qué productos intermedios y finales son demandados al equipo evaluador?, ¿y cuáles serían las condiciones para su elaboración (fecha de entrega, revisión de borradores, posible índice de contenidos, publicación, etc.)?

El diseño de una evaluación responde a una lógica muy similar a la utilizada para diseñar las intervenciones de desarrollo.

Es muy importante recordar que el conjunto de elementos de los TdR deben ser coherentes y estar planteados de manera realista y factible. De manera especial, deberá existir una primera concordancia entre los objetivos principales del estudio y las preguntas específicas de evaluación, y entre éstas y los criterios de valor asociados. A partir de ahí, debe darse a su vez un equilibrio razonable entre:

- La amplitud y profundidad de esos temas de interés que guían la evaluación, representados de manera específica en las preguntas de evaluación.
- Los recursos financieros, temporales y de información disponibles.
- El alcance y complejidad del convenio, proyecto o acción, y sus características principales (en términos de colectivos meta, diversidad de puntos geográficos, integración de estrategias sectoriales, límites temporales), las posibles combinaciones de tales características, y la propia estrategia de la intervención.

**** Por ejemplo, no será muy factible realizar una evaluación de un Convenio que se ejecuta en múltiples países y/o varios sectores, que quiera dar respuesta a una gran cantidad de preguntas y que cuente para ello con un pequeño presupuesto, sin que se acabe resintiendo el rigor del análisis y la calidad de los productos. Es necesario tener en cuenta que una buena evaluación necesita de personal evaluador cualificado y la aplicación de técnicas adecuadas de recopilación y análisis de la información. En ningún caso las restricciones presupuestarias deben de ser un factor que limite la calidad de su evaluación. Si tiene recursos limitados, la mejor alternativa es restringir el alcance de la evaluación. (p.66 Manual).***

Es importante considerar además, que las cuestiones que se prevean responder y valorar con la evaluación pueden tener distinto grado de complejidad y requerir diferentes niveles de indagación y aplicación de técnicas de investigación social por parte del equipo evaluador (entrevistas, cuestionarios, estudios de caso, grupos de discusión, etc...) que tienen su repercusión en el presupuesto del estudio.

⁷ Como una primera aproximación a las condiciones de evaluabilidad de la intervención, sirve para orientar al equipo evaluador sobre las facilidades o dificultades del estudio y las posibles opciones metodológicas para ejecutarlo.



Así, algunas preguntas relacionadas con la eficacia pueden requerir de un análisis más sencillo que otros temas, como por ejemplo el estudio del impacto, que exige un alto grado de especialización y entraña dificultades tanto de orden práctico como conceptual.⁸

En cualquier caso, el equipo de evaluación podría proponer algunos ajustes a los TdR en dos momentos distintos:

- A la hora de presentar la oferta de evaluación, dependiendo de la información facilitada en los TdR y, sobre todo, de la documentación con ellos difundida (ver modelo de TdR, punto 7.- Documentos y fuentes de información).
- Posteriormente, durante la reunión inicial una vez que el encargo resulte adjudicado y firmado el contrato. En este segundo momento el objetivo de la reunión es comparar los TdR y la oferta del equipo evaluador para llegar a un marco de entendimiento entre lo que desea saber con la evaluación y lo que se puede alcanzar.⁹

En el Manual de Gestión de Evaluaciones de la cooperación española (MAEC, 2007) le sugiere una matriz para priorizar las cuestiones de la evaluación.¹⁰

En el diseño de la evaluación, la participación debe ser vista como elemento fundamental para garantizar la apropiación de los resultados de la misma. Para que esta participación pueda tener lugar, es necesario abrir espacios, uno de estos espacios puede ser el comité de seguimiento que menciona el Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española. Este espacio creado debe ser dinamizado a lo largo del proceso de evaluación. Además si el colectivo meta de la intervención no participa en el Comité de Seguimiento, habrá que buscar otros cauces para fomentar su participación. Es imprescindible que reciban al menos los resultados de la evaluación en un formato accesible para ellos teniendo en cuenta aspectos culturales, sociales, de género, etc.

Por último, debido al gran número de evaluaciones que se gestionan al mismo tiempo, subvencionadas por distintos financiadores, se tendrán en cuenta a la hora de diseñar las mismas los estándares de calidad del CAD que pretenden fomentar la elaboración de evaluaciones conjuntas y la Declaración de París y de Accra que incluye entre sus principios la armonización y coordinación entre actores. Se potenciará por lo tanto, si fuera posible, la realización de evaluaciones conjuntas de intervenciones similares en la misma zona con el mismo equipo evaluador. Si esto es posible, sin disminuir la calidad de la evaluación, facilitando el proceso de evaluación y sin contravenir la normativa, se podría pedir autorización al Departamento de ONGD. Esta filosofía es la que subyace de la nueva normativa de 2011 con su Plan Bienal de Evaluaciones.

⁸ Para una aproximación a estos temas, ver MAEC (1998), Metodología de evaluación de la cooperación española (p.51 y p. 74)

⁹ AECID (2007) Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española, p.82

¹⁰ AECID (2007) Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española, p.61.



2.2. Orientaciones sobre el presupuesto durante el diseño.

El III Plan Director (2009-2012) también menciona la necesidad de planificar el seguimiento y la evaluación desde el inicio, para evitar que se convierta en una carga administrativa. Siguiendo el ejemplo de otros actores de cooperación, recomienda establecer una horquilla de porcentaje tanto para el seguimiento (entre 2% y 3%) como para la evaluación (entre 3% y 5%).

Esta horquilla es una orientación que puede ayudar, pero tendrá que valorarse cada caso, dependiendo de la intervención. Hay intervenciones muy costosas, algunas de ellas con un presupuesto alto en infraestructuras, que tal vez no tengan por qué necesitar un presupuesto elevado para la evaluación y en cambio, otras menos costosas, por ejemplo algunas más relacionadas con temas educativos o de promoción de derechos, que pueden requerir una evaluación de más presupuesto.

Para conseguir un mínimo de calidad, es deseable que el presupuesto no sea demasiado escaso, siendo importante establecer mínimos presupuestarios más que máximos.

2.3. Orientaciones para intervenciones de más de un país.

En el caso de intervenciones complejas en varios países, es difícil que al acotar la evaluación se incluyan todos los países y todas las acciones, en este caso se incluyen aquí algunas orientaciones vinculadas al diseño y encargo de la evaluación:

- La elaboración de los TdR por parte de la unidad gestora y su posterior difusión vendrá condicionada por la acotación que se haga de la evaluación, pudiéndose dejar fuera, previa justificación (enumerando los criterios para hacer la selección), algún país de la intervención si no se considera útil la evaluación en dicho país. Así, podrán recogerse las necesidades informativas de los actores de los países más implicados.
- El hecho de que la intervención se produzca en más de un país no es óbice para que se priorice la contratación de equipos locales (de alguno de los países de la intervención).



3- Actores de la evaluación¹¹:

Promotores: “Aquellos que generan la motivación para evaluar o deben de dar cumplimiento a un mandato de evaluación”, normalmente, la entidad adjudicataria de la subvención, para evaluaciones optativas, o la entidad adjudicataria y la AECID, para evaluaciones obligatorias.

Gestores: “Aquellos que se encargan de que el proceso evaluativo se realice según lo establecido, impulsando y liderando el diseño de la evaluación, coordinando y supervisando el avance y desarrollo del estudio de evaluación y la calidad del proceso; y son los responsables de comunicar los resultados, conclusiones y recomendaciones. Para ello deben de tener las competencias y destrezas necesarias para participar en el diseño y gestión de actividades en materia de evaluación”: personal de la propia entidad ‘promotora’ de la evaluación o un grupo de trabajo conformado entre ella y su socio local, con o sin apoyo de expertos externos, entre otras posibilidades.

Evaluadores¹²: “Aquellos encargados de realizar el estudio de evaluación”, en nuestro caso, dado el carácter externo de la evaluación exigido por AECID, el desarrollo de este estudio debe correr a cargo de personal independiente que no haya participado en la gestión la intervención a analizar, necesariamente especializado en las técnicas propias de la investigación social y, de ser posible, con experiencia en la materia de estudio.

Colectivo meta de la intervención: Según sea la intervención el colectivo meta pueden ser titulares de derechos (ciudadanos sujetos de derechos, comunidades), titulares de obligaciones (las administraciones públicas) o titulares de responsabilidades (actores no estatales, entes privados, organizaciones locales, empresas, etc). Es imprescindible tener en cuenta sus opiniones tanto en el diseño de la evaluación como en su desarrollo (ya que suelen ser informantes clave) así como en la devolución de las conclusiones de la evaluación. A mayor participación del colectivo meta más se enriquece la evaluación si bien también puede ralentizarse o consumir más recursos.

Comité de Seguimiento de la Evaluación: en terreno y/o España, en el que estén representados los grupos de actores más relevantes para la evaluación. Deben de participar los actores cuyas necesidades de información vayan a ser tenidas en cuenta y que a su vez harán uso de los resultados de la evaluación. No deben ser actores que sólo figuren en lo formal, debe haber una participación real. En caso contrario, es más conveniente que el comité de seguimiento se reduzca sólo al financiador y a la unidad gestora de la evaluación. La participación e inclusión de los actores dependerá de cada intervención a evaluar. Sus funciones, entre otras, son las de validar los distintos productos que se vayan obteniendo, facilitar información a los evaluadores, facilitar la participación de los distintos actores, identificar necesidades de información, supervisar la calidad del proceso y difundir los resultados de la evaluación. Es necesario que como mínimo en terreno se invite a participar a la OTC.

¹¹ AECID (2007) Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española, p.23.

¹² Se incluye en este término a empresas, equipos o a profesionales evaluadores independientes.



Existen además otros actores relevantes, tales como informantes clave. Para mayor información, consultar el Manual y su glosario.

Por último, a nivel de participación de actores y en línea con el principio de apropiación de la Declaración de París, se recomienda integrar a los socios locales en la toma de decisiones del proceso de evaluación, liderándolo incluso si fuera necesario.



4- Orientaciones metodológicas.

4.1- Definición del objeto y dimensiones de análisis:

Deberá definirse de forma resumida y clara la intervención a evaluar en sus aspectos fundamentales. Se explican los cambios sustanciales entre lo planificado y la ejecución actual.

4.2- Preguntas de evaluación:

Los actores implicados en el diseño de la evaluación traducirán los objetivos de la evaluación en preguntas. Estas preguntas podrán ser clasificadas por criterios de evaluación o atendiendo a aspectos del diseño de la intervención, de sus procesos y/o de los resultados.

4.3- Los criterios de evaluación:

“El listado de posibles criterios representa una serie de puntos críticos a tener en cuenta para emitir un juicio de valor sobre la acción. (...) No se trata, sin embargo, de categorías exclusivas o exhaustivas, si no más bien de conceptos guía para enfocar las evaluaciones”¹³ dependiendo del objeto de evaluación y de los objetivos de la misma. De esta manera, los criterios se adecuarán a las preguntas que se deseen responder.

La “Metodología de evaluación de la Cooperación Española” (1998) y el “Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española” (2007) recomiendan la aplicación de criterios de evaluación armonizados e internacionalmente compartidos en el seno del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE. Además de los 5 criterios¹⁴ de evaluación propuestos por el CAD: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y viabilidad, el Manual propone y define 6 criterios que pueden ser analizados según el interés acordado entre los actores, el contexto evaluativo y el objeto de estudio; estos criterios son la coherencia, la apropiación, el alineamiento, la armonización, la participación y la cobertura.

“Los criterios aplicados en una evaluación determinada se definen con claridad y sin ambigüedades. En caso de que no se haya aplicado un criterio o se hayan aplicado otros criterios adicionales se explica el porqué en el informe de evaluación”¹⁵. Tal es el caso, por ejemplo, de la evaluación de la Acción Humanitaria.

4.4- Modelo de TdR. (*Ver modelo adjunto en esta guía*).

Los TdR constituyen la principal referencia sobre la evaluación que se pretende realizar (ver definición en recuadro, página 3). Recoge los puntos más importantes del desarrollo de la evaluación y las decisiones tomadas en el diseño de la evaluación.

¹³ MAEC (1998) “Metodología de Evaluación de la Cooperación Española.” (p.45)

¹⁴ Las definiciones de estos criterios están en la página 56 del manual de gestión de evaluaciones de la cooperación española.

¹⁵ CAD (2006) “Estándares de calidad de evaluación” de la Red de Evaluación del CAD.



El modelo propuesto, que se incluye al final de esta guía, es una adaptación del modelo incluido en el “Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española”. No obstante, es necesaria cierta flexibilidad en relación a la extensión o contenidos de cada apartado. Incluso, en las ocasiones en las que sea necesario, podrían añadirse nuevos apartados o cambiar el orden de los mismos. Así mismo se podrán añadir los anexos que se consideren oportunos para la mejor comprensión del encargo de evaluación.

Por otro lado, es importante señalar que el orden de los apartados de los TdR no tiene por qué corresponder con el orden en el que se toman las decisiones durante el proceso de diseño de la evaluación.¹⁶

****Por ejemplo, algunas evaluaciones inician con una financiación dada y no hay mucha flexibilidad para elegir el presupuesto después de haber recogido las preguntas de evaluación, y éstas deben ser adaptadas al presupuesto disponible. En otros casos el tipo o momento de la evaluación se impone (externa, final). Nos encontramos en la fase de redacción de los TdR (fase 5 según el Manual), cuando el presupuesto casi siempre está predefinido y el tipo de evaluación ya está fijada en la normativa. En todo caso, para elaborar unos TdR adecuados y realistas, han tenido que tenerse en cuenta los pasos anteriores (identificar la motivación para evaluar, seleccionar el objeto y definir las preguntas) y ajustar estas decisiones a los elementos definidos a priori en estos casos: el presupuesto y el tipo y momento de la evaluación.***

4.4- Indicaciones para las evaluaciones intermedias.

Se incluyen aquí una serie de recomendaciones para orientar las evaluaciones intermedias, ya que al tratarse de evaluaciones de intervenciones en ejecución, presentan características distintas y, en principio, más limitadas que las de una intervención ya finalizada.

- Las evaluaciones intermedias (previstas solo para convenios), tienen como finalidad general valorar el grado de avance en el cumplimiento de los resultados esperados por la intervención, así como otros aspectos que puedan ser interesantes según el convenio. Una de las utilidades que la AECID encuentra en las evaluaciones intermedias de este tipo de intervenciones es que pueden permitir la mejora de la intervención cuando ésta está todavía en marcha.
- Este objetivo de la evaluación establecido en la normativa no excluye la inclusión de otros objetivos que la ONGD considere oportunos.
- En función de los objetivos de cada evaluación intermedia y de la utilidad que busque la ONGD y otros actores implicados, se priorizarán los criterios de evaluación más apropiados.

¹⁶ Ver apartado 2 de esta guía y páginas 35-38 del Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española para conocer el itinerario completo de la evaluación.



- En el caso de las evaluaciones intermedias, criterios como el impacto serán difícilmente aplicables. Su inclusión será poco realista teniendo en cuenta el momento en el que se evalúa, aunque sí podría valorarse la calidad de los indicadores de impacto, la previsión de conseguir los efectos deseados a nivel del objetivo general con base a los logros avanzados, o un avance de los efectos no deseados provocados hasta el momento por la intervención.¹⁷
- En estas evaluaciones se hará un énfasis especial en la evaluación de la calidad de los procesos.

¹⁷ En cualquier caso, ya se ha avanzado que las evaluaciones de impacto son análisis complejos, en particular si la pretensión es asignar causalmente la atribución de tales efectos a nuestra intervención. En sistemas complejos de intervención, la dinámica de la evaluación de impacto se limita al estudio de nuestra contribución a tales efectos.



5- **Sugerencias desde la práctica.**

En este apartado se recogen una serie de buenas prácticas extraídas del seguimiento de las evaluaciones llevadas a cabo en los últimos dos años. Estas sugerencias son fruto del acompañamiento a ONGDs en la gestión de evaluaciones, y no fruto de una evaluación de las mismas. Algunas de estas sugerencias ya se han mencionado a lo largo de la guía, pero es bueno tener una visión de conjunto que refleje de forma constructiva los aspectos más relevantes que hemos visto que influyen en la buena gestión de las mismas.

- 1- Se ha visto que es importante que exista una cierta coherencia entre el alcance y objetivos de la evaluación y los recursos humanos, temporales y económicos con los que se cuenta. Se recuerda, que si ha habido una mala previsión, o las necesidades de información cambian a la hora de elaborar los TdR y se quiere hacer una evaluación de mayor alcance, siempre que haya fondos disponibles, se podrá aumentar el presupuesto destinado inicialmente para la evaluación, con el correspondiente cambio de partidas del presupuesto del Convenio/Proyecto/Acción, o la aplicación de excedentes o rendimientos financieros.
- 2- El diseño y planificación de la evaluación deben gestarse desde el inicio de las intervenciones para que pueda contribuir a mejorar los procesos de aprendizaje y capacitación institucional. Es decir, debe de ser planificada pensando en evaluar (al igual que se debe evaluar pensando en futuras planificaciones o reajustes de la presente). Así, planificación y evaluación se convierten en procesos interrelacionados que se retroalimentan.
- 3- Se ha evidenciado que la intervenciones que cuentan con un riguroso sistema de seguimiento (sistemático, con indicadores y fuentes de verificación adecuados...) permiten al equipo de evaluación centrarse en los objetivos propios de la evaluación- como son el valorar y enjuiciar de forma constructiva-, en lugar de centrarse en describir los avances y logros, que por otro lado es más propio del seguimiento. El sistema de seguimiento sirve para conectar la planificación con la evaluación y es un cimiento indispensable para permitir a los equipos evaluadores llevar a cabo una buena evaluación.
- 4- Se ha visto que la evaluación que se lleva a cabo, sin apurar los plazos máximos establecidos en la normativa, destinando tiempo suficiente para la misma, es de mayor calidad que la evaluación que se realiza sin tener en cuenta el tiempo disponible.
- 5- Las evaluaciones que tienen en cuenta las necesidades de información de la unidad gestora de la evaluación y de otros actores implicados en la intervención son potencialmente más útiles que las que no tienen en cuenta estas necesidades. Dirigir las preguntas de la evaluación a satisfacer esos intereses iniciales resulta un primer paso para tratar de garantizar el uso de las conclusiones y recomendaciones finales. Son, además, una buena guía para seleccionar los criterios de evaluación que tienen más importancia en cada caso y de qué manera específica son dotados de contenido valorativo en cada estudio.



- 6- Se ha visto que es necesario definir claramente el papel de cada actor involucrado y no confundir el papel de los miembros de un comité de seguimiento de la evaluación, con los promotores de la evaluación:
- La entidad adjudicataria de la subvención es promotora de la evaluación que impulsa y define a iniciativa propia.
 - Si la evaluación es obligatoria, la entidad es co-promotora, junto a la AECID de la evaluación. De esa manera, da cumplimiento a un mandato normativo de AECID e integra en el estudio, junto al rendimiento de cuentas exigido, temas de interés para las partes implicadas.
 - En ambos casos, tiene además un rol principal como gestora de la evaluación¹⁸, unidad que puede estar conformada exclusivamente por la entidad, o por ésta y otros actores (p.ej. el socio local).

En cualquier caso, es importante que los TdR establezcan claramente la articulación entre los distintos actores. La creación de un comité de seguimiento de la evaluación puede ayudar en esta tarea, a maximizar la comunicación con el equipo evaluador tras la adjudicación y a realizar un buen seguimiento de la evaluación en la sede y en terreno.

- 7- Se ha visto la importancia de definir el objeto de estudio y proporcionar en los TdR la información necesaria a los potenciales equipos evaluadores o, al menos, un listado de la misma. De esta manera, el equipo evaluador podrá ajustar mejor su oferta técnica. Así mismo es necesario incluir en los TdR los criterios por los que se valorarán las propuestas que presenten los evaluadores. Podrían resumirse en tres aspectos a valorar: la propuesta metodológica, el perfil de los evaluadores y la oferta económica.¹⁹
- 8- Se ha visto que para prevenir determinadas debilidades de rigor evaluativo, es importante tener en cuenta que los TdR han de exigir al equipo evaluador las opciones metodológicas y técnicas de levantamiento de información más adecuadas. En la misma línea, los equipos evaluadores han de justificarla en sus ofertas técnicas y planes de trabajo iniciales, en función de la información facilitada por la entidad que los contratará; y en todo caso, esta información ha de constar en los informes finales, con los ajustes necesarios derivados de la ejecución del estudio.
- 9- Se ha visto que se previenen debilidades de rigor evaluativo si en los TDR se exigen al evaluador que explique las opciones metodológicas y técnicas de levantamiento de la información que piensa poner en práctica. En la misma línea, los evaluadores han de justificar su metodología en sus ofertas técnicas y planes de trabajo iniciales en la fase de gabinete, en función de la información facilitada por los ejecutores de la intervención; y en todo caso esta información ha de constar en los informes finales de evaluación, con los ajustes necesarios derivados de la ejecución del estudio.

¹⁸ No confundir con la Unidad Gestora de la subvención, que, en el caso de convenios y proyectos, es el Departamento de ONGD. El Departamento de ONGD, como gestor de todo el ciclo del convenio, también participa en la gestión de la evaluación cuando llega el momento, acompañando a las ONGD, validando los productos, etc...pero la responsabilidad de la gestión de las evaluaciones recae en la ONGD.

¹⁹ Ver páginas 74-77 del Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española.



10- Se ha evidenciado la importancia de la discusión del borrador y que ésta debe estar prevista ya en los TdR. La discusión del borrador del informe final de la evaluación se está revelando clave en el proceso de apropiación de los resultados de la evaluación. En relación a la discusión y la incorporación de los aportes de otros actores, los estándares de calidad de la evaluación del CAD²⁰ señalan lo siguiente:

“3.15. Se debe ofrecer a los actores implicados relevantes la posibilidad de formular observaciones al borrador de informe. En el texto definitivo se deben reflejar dichas observaciones y poner de manifiesto las discrepancias sustanciales. Cuando surjan diferencias sobre hechos verificables, los evaluadores han de realizar las pesquisas necesarias y modificar el borrador, si procede. Si se trata de diferencias de opinión o interpretación, se reproducirán textualmente las observaciones de los interesados en un anexo o una nota a pie de página, en la medida en que ello no vulnere los derechos o el bienestar de los participantes.”

11- Para velar por la calidad de la evaluación, se debe exigir rigor a los productos entregados por los equipos evaluadores y tener un conocimiento suficientemente amplio de los mismos que permita compartirlos con otros actores.

12- Se ha visto que la adecuación en extensión y formato los productos de difusión y comunicación de resultados a las necesidades y expectativas que las distintas audiencias tienen en la evaluación, puede facilitar la apropiación de las recomendaciones y resultados de la evaluación.²¹ Además es importante que en esta fase de la evaluación la información fluya de manera bidireccional, de los gestores y evaluadores al colectivo meta, en especial titulares de derechos y titulares de obligaciones (y a otros actores) y viceversa, pudiéndose así incorporar en los planes de mejora que elaboren los gestores los aportes de los colectivos directamente implicados.

²⁰ CAD (2010) “Estándares de calidad de evaluación” de la Red de Evaluación del CAD.

²¹ Ver páginas 95-100 del Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española.



6- Modelo de Términos de Referencia²²

Modelo de TdR

CONTENIDOS:

0. Título: Nombre de la evaluación a realizar: nombre de la intervención a evaluar y tipo de evaluación: [PRESCRIPCIONES TÉCNICAS - TERMINOS DE REFERENCIA - PARA LA EVALUACIÓN INTERMEDIA / FINAL DE ["CONVENIO/PROYECTO/ACCIÓN....."]]
1. Introducción
 2. Objeto de evaluación y antecedentes
 3. Actores implicados
 4. Alcance de la evaluación.
 5. Preguntas y criterios de evaluación.
 6. Metodología de evaluación y plan de trabajo.
 7. Documentos y fuentes de información.
 8. Estructura y presentación del informe de evaluación.
 9. Equipo evaluador
 10. Premisas de la evaluación, autoría y publicación
 11. Plazos para la realización de la evaluación
 12. Presentación de la oferta técnica y criterios de valoración

1. INTRODUCCIÓN

¿Por qué y para qué se evalúa?

- Describir de forma breve a quien promueve y gestiona la evaluación. Este es un espacio para que pueda presentarse la entidad ejecutora de la intervención evaluada, describir como trabaja y si existe o no unidad de evaluación interna en el seno de la organización.
- Objeto de evaluación: Breve referencia a la intervención que será objeto de evaluación (convenio/proyecto/acción).
- Definir el tipo de evaluación: intermedia/final de proyecto/convenio/acción.
- Justificación y razones (motivos) de la evaluación: ¿por qué se evalúa esta intervención?

²² Los Términos de Referencia constituyen la principal referencia para el equipo evaluador sobre la evaluación que se pretende realizar. No sustituyen el contrato privado por la contraprestación de servicios que el equipo evaluador firme con la entidad contratante.



- Definir los objetivos generales de la evaluación (propósito): ¿para qué se evalúa?, ¿qué se quiere saber en términos generales con esta evaluación?
- Uso y expectativas de la evaluación: establecer los puntos sobre los que se esperan recomendaciones y el uso –utilidad de la evaluación- que se dará a los resultados de la evaluación.

2. OBJETO DE LA EVALUACIÓN Y ANTECEDENTES

- Describir de forma breve el objeto de la evaluación (convenio/proyecto/acción) incluyendo el contexto en el que se lleva a cabo la intervención, su historial, su marco de planificación y la lógica de intervención, aunque luego sea recomendable adjuntar como anexo la matriz de planificación u otros documentos de interés.
- Indicar el número y tipo de los que componen el colectivo meta, duración de la intervención (fecha de inicio y fin), presupuesto básico (no es necesario incluir el presupuesto total con todos los cofinanciadores desglosado por partidas, pero sí indicar el monto total de la intervención y la subvención AECID de forma general). Contrapartes, contexto institucional y breve referencia al contexto socio-económico en el que se desarrolla la intervención. En el caso de convenios, indicar los periodos que abarca cada PAC, la estructura del convenio, si se ha diseñado por acciones, explicar la relación de éstas con la lógica de intervención del convenio.

3. ACTORES IMPLICADOS

- Identificar a los agentes implicados en la intervención a evaluar y ofrecer un listado de posibles informantes clave. Es conveniente que dicho listado tenga información específica sobre cada informante (relevancia para la evaluación, participación durante el proceso, se sugiere que se use el cuadro propuesto en el Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española, pag 45).
- Identificar a los actores implicados en la evaluación y establecer cuál será su participación durante el proceso de evaluación. Distinguir entre:
 - Unidad gestora de la evaluación: entidad ejecutora de la subvención y representantes en terreno (tanto de la entidad como de los socios locales). En este caso los gestores de la evaluación son al mismo tiempo gestores de la intervención a evaluar. Actúa además como unidad mandataria de la evaluación, encargada de validar y supervisar la calidad del proceso, de la elaboración de los TdR, de la contratación del equipo evaluador, de la publicación y difusión de resultados.
 - Comité de seguimiento de la evaluación: en terreno y/o España, en el que estén representados los grupos de actores más relevantes para la evaluación. Explicitar su rol, cómo será la coordinación con la Unidad gestora de la evaluación y el equipo de evaluación, y la jerarquía en la toma de decisiones. Es necesario que como mínimo en terreno se invite a participar a la OTC.



- Comisión de Seguimiento del Convenio: es el cauce regular de seguimiento en el caso de los convenios, normalmente tiene lugar en Madrid, aunque puede tener lugar en terreno. Formada por miembros de la AECID y de la ONGD española. En relación a la evaluación, esta comisión se reunirá durante el proceso de diseño, si es necesario, y con carácter obligatorio en el momento de discusión del informe final. Sus miembros podrían ser los mismos que los de un comité de seguimiento reducido creado para la evaluación.

4. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

- Delimitar el ámbito del estudio: Dimensiones geográficas, institucionales, temporales, y temáticas o sectoriales de la intervención a evaluar (convenio/proyecto/acción) especificando en su caso los sub-temas que se consideran relevantes para que la evaluación los analice.

****Por ejemplo, si la intervención consiste en un convenio a 4 años en varios países y sectores, y se trata de una evaluación intermedia, en este apartado se deberá delimitar: periodo a evaluar, países, sectores y nº de acciones que forman parte del estudio. Si en el ámbito de estudio no están representados todos los países, sectores y acciones previstas, se deberá justificar la acotación realizada.***

- Dentro de la acotación del estudio, se especificará si éste se enfoca a aspectos de diseño de la intervención, de procesos de ejecución y/o de resultados.
- Es importante tener en cuenta el presupuesto disponible y ser coherente con ello a la hora de delimitar el ámbito de la evaluación.

5. PREGUNTAS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- En función de las preguntas generales de la evaluación, se desarrollan aquí los criterios de evaluación a tener en cuenta para el análisis. Se pueden considerar los criterios de evaluación clásicos de la cooperación al desarrollo (eficacia, pertinencia, eficiencia, impacto, viabilidad), además de otros que se consideren relevantes tras el análisis de las preguntas de evaluación. Estos criterios deben ser definidos, priorizados y, en su caso, completados con otros criterios de valor relevantes. Ver punto 4.1 de la presente guía.

6. METODOLOGÍA Y PLAN DE TRABAJO

- Metodología y técnicas requeridas de recopilación y análisis de la información para la presentación y difusión de resultados. Si la ONGD tiene preferencias o limitaciones concretas en cuanto a las técnicas que desea que el equipo evaluador utilice, lo plasmará aquí, si no, en general se recomienda que sea el equipo evaluador quien seleccione en sus propuestas el enfoque metodológico y las técnicas más adecuadas, justificándolas adecuadamente.



- Es importante recordar que la metodología incida en los aspectos de género y permita la consideración de todos los colectivos meta, sobre todo de los de difícil acceso.
- Se solicitará así mismo en este apartado el Plan de trabajo: fases, plazos y productos que se desea recibir.
- Generalmente, el trabajo se divide en fase de gabinete y trabajo de campo, y se establece el tipo de tareas que se espera que los evaluadores realicen en cada una: perfeccionamiento de las **herramientas para la recopilación y proceso de los datos**, identificación y entrevista (o la técnica que se elija) a los informantes clave en las sedes y se preparación del trabajo de campo. Durante el trabajo de campo se deberán programar y realizar **reuniones de devolución de resultados preliminares** con los distintos organismos vinculados con la intervención, incluyendo a las autoridades e instituciones socias del país en cuestión (con el comité de seguimiento creado, invitando a la OTC).
- Se establece que un borrador de informe final deberá ser entregado en un plazo definido, el cual se discutirá por todas las partes hasta obtener un Informe final. La OTC deberá ser avisada cuando esto tenga lugar y deberá recibir el documento borrador.

7. DOCUMENTOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- Identificar los documentos y fuentes de información a los que tendrá acceso el equipo evaluador. Elaborar una matriz de documentación para la compilación de documentos e información disponibles.

Ejemplo de matriz propuesta:

Documento	Principales contenidos	Localización
Documento de formulación de la intervención		
Estudios de diagnóstico, viabilidad y Líneas de Base relacionados con la intervención		
Normativa Reguladora		
Planes Operativos Anuales		
Informes de seguimiento (incluidas fuentes de verificación)		
Estudios sobre el sector/región		
Documentos de planificación de la cooperación española		
Otras evaluaciones previas de otra fase de la intervención o de intervenciones similares en la zona.		
Planes, normativa u otros documentos del país de intervención		
Otra documentación de interés		



- Incluir fuentes primarias y secundarias disponibles.
- No olvidar mencionar evaluaciones anteriores y los diagnósticos y líneas de base elaborados con anterioridad.
- Enumerar así mismo la normativa de aplicación a tener en cuenta para la evaluación, tanto la relativa a la gestión de intervenciones de la AECID en general, como la relativa al país/es en el que se lleva a cabo la intervención y que sea de relevancia para el estudio.

8. ESTRUCTURA Y PRESENTACIÓN DEL INFORME DE EVALUACIÓN

- La ONGD establecerá una estructura orientativa que se recomienda que siga el Informe final de evaluación. Se adjunta aquí una propuesta de índice de contenidos:

0. Resumen ejecutivo

1. Introducción

- ✓ Antecedentes y Objetivo de la evaluación.
- ✓ Preguntas principales y criterios de valor: definición.

2. Descripción resumida de la intervención evaluada, con especial referencia a las expectativas de cumplimiento en el momento intermedio (convenios) o final (según proceda) en el que se realiza la evaluación; resumen de los antecedentes, la organización y gestión, actores implicados y contexto en el que se desarrolla la intervención.

3. Metodología empleada en la evaluación

- ✓ Metodología y técnicas aplicadas.
- ✓ Condicionantes y límites del estudio realizado.

4. Análisis de la información recopilada y evidencias en torno a las cuestiones establecidas previamente. Interpretación de las evidencias en relación con las preguntas de evaluación enunciadas.

5. Conclusiones de la evaluación en relación con los criterios de evaluación establecidos.

6. Lecciones aprendidas que se desprendan de las conclusiones generales que indiquen buenas prácticas y que puedan ser extrapoladas y retroalimentar las acciones de la intervención en ejecución o para futuras intervenciones, según proceda.

7. Las recomendaciones derivadas de la evaluación clasificadas según el criterio elegido por el equipo evaluador (Ej.: a corto/largo plazo, según criterios de evaluación, según dimensión o componente de la intervención, según zona de intervención...). En todo caso siempre que sea posible, mencionar el actor (o actores) a quien va dirigida de manera particular la recomendación.

8. Anexos en los que se incluirán:

- ✓ Los TdR.
- ✓ El plan de trabajo, la composición y la descripción de la misión.



- ✓ Metodología propuesta, técnicas y fuentes utilizadas para recopilar de información²³:
- ✓ Revisión documental: listado de fuentes secundarias utilizadas.
- ✓ Entrevistas: listado de informantes, guion de entrevista, transcripciones y notas.
- ✓ Encuestas: modelos, datos brutos recopilados y análisis estadístico.
- ✓ Talleres participativos: relatoría y productos.
- ✓ Etc...
- ✓ Alegaciones y comentarios de distintos actores al borrador del informe si se considera pertinente, sobre todo si existen desacuerdos y no han sido reflejados en el cuerpo del informe. (Ver premisa de responsabilidad).
- ✓ Ficha-resumen de la evaluación (modelo CAD²⁴).

Se determinará la extensión máxima del Informe Final de evaluación. Éste irá acompañado de un Resumen ejecutivo, estipulando un máximo de páginas. Asimismo, se deberá presentar una ficha-resumen de la evaluación siguiendo el formato establecido por el CAD de la OCDE para el inventario de evaluaciones de esta institución.

El equipo evaluador entregará a la entidad ejecutora de la subvención el informe final de evaluación, una vez haya sido discutido el borrador por todas las partes. La entidad entregará a la AECID, vía Departamento de ONGD, en caso de convenios y proyectos, o vía Unidad gestora de la subvención, en caso de acciones, una copia del informe en papel y otra en formato electrónico.

9. EQUIPO EVALUADOR

- Definición del número de integrantes del equipo evaluador, perfil de las personas, cualificaciones profesionales (titulaciones, idiomas, experiencia profesional en el sector, en cooperación internacional, en diseño y ejecución de evaluaciones, en técnicas de investigación social...). Siempre se deberá nombrar a un/a coordinador/a del equipo, en quien recaerá la responsabilidad final del trabajo y la función de contacto con la Unidad gestora de la evaluación.
- De acuerdo con el III Plan Director y su apuesta por el fortalecimiento de las capacidades de los socios locales, se acudirá con preferencia a los profesionales, empresas y particulares locales. En caso de no ser posible la contratación en el mercado local o de no estar garantizada en éste un mínimo de calidad, cualquiera que sea el importe de la misma, se deberá motivar por escrito y recabarse el visto bueno de la OTC o Embajada de España correspondiente.

²³ Es deseable que en los TdR se demande –y presupueste– que el equipo evaluador proporcione, junto con el informe final, toda la información que ha utilizado para su análisis e interpretación, y que recopiló a través de fuentes primarias (transcripciones de entrevistas, volcado de cuestionarios, relatoría de grupos de discusión, etc.). Garantizando en todo momento la premisa de anonimato y confidencialidad, esta información puede ser útil para la propia entidad ejecutora de la intervención y para otras personas interesadas en el programa, como los financiadores y expertos en evaluación que quieran disponer de esa información para futuros estudios o meta-evaluaciones.

²⁴ Se adjunta el modelo al final de esta Guía.



- Haciendo referencia a las premisas de la evaluación, se recuerda que el equipo evaluador tiene que garantizar su independencia de la intervención evaluada, no estando vinculado con su gestión o con cualquier elemento que la compone. Así mismo no deberá de haber trabajado para la entidad ejecutora de la subvención o para sus socios locales al menos durante el periodo de identificación y ejecución de la intervención a evaluar.
- La entidad ejecutora de la subvención proporcionará la información y el apoyo que el equipo evaluador necesite y podrá ofrecerse a acompañarle, pero será éste el que determine si es pertinente que la entidad o sus socios locales estén presentes durante el desarrollo de los trabajos de la evaluación, ya que esto podría condicionar los resultados de la misma.
- Los equipos evaluadores tendrán la responsabilidad de poner de manifiesto cuestiones no mencionadas específicamente en los TdR, si ello fuera necesario para obtener un análisis más completo de la intervención. Aunque el borrador de informe pueda ser consensuado en el comité de seguimiento con el resto de actores, el equipo evaluador deberá dejar constancia de su valoración aunque la entidad ejecutora de la subvención u otros actores discrepen. Siempre podrá aclarar en qué puntos hay discrepancias.
- Conviene tener en cuenta, además, que en aquellos casos en que la normativa prevea la presentación simultánea a la AECID de los TdR y las propuestas, deberá dejarse claro a los potenciales equipos evaluadores en los TdR que la AECID llevará a cabo una revisión de dichos TdR con posterioridad a la presentación de su propuesta, y que de dicha revisión se pueden introducir cambios en los TdR que guiarán la evaluación.

10. PREMISAS DE LA EVALUACIÓN, AUTORÍA Y PUBLICACIÓN²⁵

- Establecer las **premisas básicas de comportamiento ético y profesional** de parte del equipo evaluador:

(EJEMPLO)

- **Anonimato y confidencialidad.**- La evaluación debe respetar el derecho de las personas a proporcionar información asegurando su anonimato y confidencialidad.
- **Responsabilidad.**- Cualquier desacuerdo o diferencia de opinión que pudiera surgir entre los miembros del equipo o entre éstos y los responsables de la intervención, en relación con las conclusiones y/o recomendaciones, debe ser mencionada en el informe. Cualquier afirmación debe ser sostenida por el equipo o dejar constancia del desacuerdo sobre ella.
- **Integridad.**- Los evaluadores tendrán la responsabilidad de poner de manifiesto cuestiones no mencionadas específicamente en los TdR, si ello fuera necesario para obtener un análisis más completo de la intervención.

²⁵ Ver Estándares de evaluación del CAD



- **Independencia.**- El equipo evaluador deberá garantizar su independencia de la intervención evaluada, no estando vinculado con su gestión o con cualquier elemento que la compone.
- **Convalidación de la información.**- Corresponde al equipo evaluador garantizar la veracidad de la información recopilada para la elaboración de los informes, y en última instancia será responsable de la información presentada en el Informe de evaluación.

- **Incidencias.**- En el supuesto de la aparición de problemas durante la realización del trabajo de campo o en cualquier otra fase de la evaluación, éstos deberán ser comunicados inmediatamente a la entidad ejecutora de la subvención y ésta, si lo considera necesario se lo comunicará a la AECID. De no ser así, la existencia de dichos problemas en ningún caso podrá ser utilizada para justificar la no obtención de los resultados establecidos por la entidad en los presentes TdR.
- **Derechos de autor y divulgación.**- Se aclara que todo derecho de autor recae en la entidad contratante de la evaluación.

La divulgación de la información recopilada y del Informe final es prerrogativa de la entidad ejecutora de la subvención y contratante de la evaluación.

Sin embargo, la AECID se reserva el derecho de reproducir, distribuir o comunicar públicamente el informe de evaluación sin necesidad de acuerdo previo con dicha entidad, cuando así lo requiera el correcto desarrollo de procedimientos administrativos y lo hará con previa autorización de la misma, cuando se requiera por otro tipo de motivos.

- **Régimen sancionador.**- En caso de retraso en la entrega de los informes o en el supuesto en que la calidad de los informes entregados sea manifiestamente inferior a lo pactado, serán aplicables las penalizaciones y arbitrajes establecidos por la entidad contratante conforme al contrato privado establecido con el equipo evaluador.

11. PLAZOS PARA LA REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN

- Se establece la fecha de inicio y finalización de la evaluación, el calendario de entrega de productos, entrega informe final, y las actividades de devolución de resultados. Aunque esto puede variar ligeramente después de negociarlo con el equipo que se contrate.
- Se debe estimar y establecer el presupuesto para la evaluación.

12. PRESENTACIÓN DE LA OFERTA TÉCNICA Y ECONÓMICA Y CRITERIOS DE VALORACIÓN

- Se establecen las características que debe tener la oferta técnica del equipo evaluador.



- Se deberá solicitar también la presentación de la propuesta económica por parte del equipo evaluador.
- Se deben incluir los criterios de valoración de la calidad de la propuesta con un puntaje. Se recomienda que se consideren en tres bloques a valorar: la propuesta metodológica, el perfil de los evaluadores y la oferta económica.



FICHA DE EVALUACIÓN DEL CAD

Título		Lugar			
Sector		Subsector			
Tipo de evaluación		Coste (€)			
Fecha de la intervención		Agente ejecutor		Colectivo meta	
Fecha de la evaluación		Agente evaluador			
Antecedentes y objetivo general de la intervención					
Principios y objetivos de la evaluación					
Metodología y herramientas					
Conclusiones y recomendaciones según criterios de evaluación de la intervención (se incluirán los evaluados)	Eficacia				
	Eficiencia				
	Pertinencia				
	Impacto				
	Otros criterios utilizados				
Conclusiones de carácter específico					
Recomendaciones de carácter específico					
Agentes que han intervenido					